

# LA CAPACITÉ DE SERVIR

Étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada

LA CAPACITÉ DE SERVIR

Étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada



Canadian Centre for Philanthropy™  
Le Centre canadien de philanthropie™



ALLIANCES DE RECHERCHE  
UNIVERSITÉS-COMMUNAUTÉS  
COMMUNITY-UNIVERSITY RESEARCH ALLIANCES cura



Canadian Council on Social Development  
Conseil canadien de développement social



Capacity  
Development  
Network



Community Services Council  
Newfoundland and Labrador



Manitoba Voluntary  
Sector Initiative



Queen's  
UNIVERSITY

Canada

# *Ressources de la table conjointe sur les moyens d'action*

La Table conjointe sur les moyens d'action (TCMA) est l'une de sept tables conjointes du gouvernement et du secteur bénévole mises sur pied dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC). L'ISBC est une initiative conjointe entre le secteur bénévole et le gouvernement du Canada. L'objectif à long terme de l'ISBC consiste à renforcer la capacité du secteur bénévole et communautaire à relever les défis de l'avenir et à améliorer la relation entre ce secteur et le gouvernement fédéral afin de mieux servir les Canadiens.

## **CAPACITÉ FINANCIÈRE**

**Le financement, ça compte : L'impact du nouveau régime de financement au Canada sur les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif** [www.ccsd.ca](http://www.ccsd.ca) (juin 2003)

**La trousse d'information et les ressources sur l'imputabilité et la gestion financière**  
[www.vsi-isbc.ca](http://www.vsi-isbc.ca) (automne 2003)

**L'inventaire des pratiques exemplaires en matière de financement et de mobilisation des ressources**  
[www.vsi-isbc.ca](http://www.vsi-isbc.ca) (automne 2003)

## **DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

**Développement des ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire** [www.hrvs-rhsbc.ca](http://www.hrvs-rhsbc.ca)

**L'Initiative pancanadienne d'apprentissage** Un éventail de produits sera disponible en ligne à cette adresse :  
[www.nvo-onb.ca](http://www.nvo-onb.ca)

**Un cadre national d'apprentissage et de développement des compétences pour le secteur bénévole et communautaire**

**Compétences en leadership au sein du secteur bénévole et communautaire : un document de discussion**

**Que font les leaders du secteur bénévole et communautaire?**

**Outils pour les ressources humaines axés sur les compétences**

## **CAPACITÉ SUR LE PLAN DES POLITIQUES**

**Stages et bourses en élaboration de politiques : Renforcer les capacités d'élaboration des politiques publiques – un lien entre le secteur bénévole et communautaire et le gouvernement du Canada**  
[www.cvsrd.org](http://www.cvsrd.org) et [www.web.uvic.ca/padm/CPSS](http://www.web.uvic.ca/padm/CPSS) (juin 2003)

**La trousse d'information sur les politiques publiques** [www.vsi-isbc.ca](http://www.vsi-isbc.ca) (automne 2003)

## **RECHERCHE ET PARTAGE D'INFORMATION**

**La capacité de servir : étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada** [www.nonprofitscan.ca](http://www.nonprofitscan.ca)

**L'Enquête nationale sur les organismes bénévoles et sans but lucratif**  
[www.nonprofitscan.ca](http://www.nonprofitscan.ca) (printemps 2004)

**L'Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation**  
[www.givingandvolunteering.ca](http://www.givingandvolunteering.ca) (automne 2003)

**Le projet d'étude comparative sur le secteur des organismes sans but lucratif de l'Université Johns Hopkins** [www.nonprofitscan.ca](http://www.nonprofitscan.ca) (automne 2004)

**Ces projets sont financés par le gouvernement du Canada dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire.**

**Pour plus d'information visitez le site [www.vsi-isbc.ca](http://www.vsi-isbc.ca)  
ou veuillez communiquer avec le Secrétariat de la table conjointe sur les moyens d'action  
par télécopieur au 819-997-2056.**

# LA CAPACITÉ DE SERVIR :

Étude qualitative sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles  
et sans but lucratif au Canada



**Michael H. Hall**  
**Alison Andrukow**  
**Cathy Barr**  
**Kathy Brock**  
**Margaret de Wit**  
**Don Embuldeniya**  
**Louis Jolin**  
**David Lasby**  
**Benoît Lévesque**  
**Eli Malinsky**  
**Susan Stowe**  
**Yves Vaillancourt**

## Contributions de

François Aubry	Fleur Leslie
Mélanie Baumard	Vic Murray
Maude Bélanger	Nancy Neamtan
Loleen Berdahl	Monique Newton
Denis Bussières	Richard Nicol
Sylvie Champoux	Marcus Parmegiani
Guy Cucumel	Robert Roach
Ian Davies	Penelope Rowe
Lucie Fleury	Marcel Samson
Jean-Marc Fontan	Katherine Scott
Sid Frankel	Jérôme Simard
Martin Itzkow	Vincent Van Schendel
Andrew Jackson	

**Cette recherche a été faite par un consortium d'organismes ayant à sa tête le Centre canadien de philanthropie.**

Le Centre canadien de philanthropie  
425, avenue University, bureau 700  
Toronto, ON M5G 1T6  
Tél. : (416) 597-2293  
Sans frais : 1-800-263-1178  
Télec. : (416) 597-2294

Capacity Development Network  
PO Box 32090  
3651 Shelbourne Street  
Victoria, BC V8P 5S2  
Tél. : (250) 812-8645  
Télec. : (250) 472-4163

Alliance de recherche universités-  
communautés en économie sociale  
Université du Québec à Montréal  
Case postale 8888, succursale Centre-ville  
Montréal, QC H3C 3P8  
Tél. : (514) 987-3000 poste 2574  
Télec. : (514) 987-6913

Community Services Council  
Newfoundland & Labrador  
Suite 201, Virginia Park Plaza  
St. John's, NL A1A 3E9  
Tél. : (709) 753-9860  
Télec. : (709) 753-6112

Canada West Foundation  
Suite 900, 1202 Centre Street S  
Calgary, AB T2G 5A5  
Tél. : (403) 264-9535  
Télec. : (403) 269-4776

The Manitoba Voluntary Sector  
Initiative at the Secretariat on Voluntary  
Sector Sustainability  
Suite 410 - 5 Donald Street South  
Winnipeg, MB R3L 2T4  
Tél. : (204) 284-8516  
Télec. : (204) 287-8785

Conseil canadien de développement social  
309, rue Cooper, 5<sup>e</sup> étage  
Ottawa, ON K2P 0G5  
Tél. : (613) 236-8977  
Télec. : (613) 236-2750

School of Policy Studies  
Queen's University  
Kingston, ON K7L 3N6  
Tél. : (613) 533-6486  
Télec. : (613) 533-2135

© Le Centre canadien de philanthropie, 2003

ISBN 1-55401-055-1

**Financé par le gouvernement du Canada dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire.**

An English version of this document is also available.

## PRÉFACE

Les organismes bénévoles et sans but lucratif du Canada sont intimement intégrés à la vie canadienne et ils offrent aux Canadiens des occasions de réfléchir sur les buts collectifs et d'apporter à leurs communautés une contribution significative. Il est cependant surprenant que l'on connaisse peu de choses sur la taille et l'envergure de ces organismes, sur leurs contributions à la société canadienne ou sur les difficultés qu'ils peuvent éprouver à remplir leur mission. *La capacité de servir* est le premier rapport de l'Enquête nationale sur les organismes bénévoles et sans but lucratif (ENOB), un projet destiné à élaborer une base de connaissances sur cet important ensemble d'organisations.

L'Enquête a deux principaux objectifs :

1. effectuer une évaluation préliminaire des domaines où les organismes pourraient améliorer leurs moyens pour mieux remplir leur mission;
2. établir une vue d'ensemble du secteur bénévole et sans but lucratif au Canada, les divers types d'organismes qui le composent et leurs champs d'activité.

L'Enquête comporte deux phases distinctes. La première, de nature qualitative, s'est d'abord appuyée sur la recension des écrits disponibles au sujet des moyens d'action des organismes bénévoles et sans but lucratif, puis sur des groupes de discussion et un petit nombre d'entrevues avec des répondants clés afin d'examiner les types de problèmes que ces organismes peuvent éprouver. Ce rapport décrit les constatations issues de la première phase.

La seconde phase consistera en une évaluation quantitative de l'étendue, de l'importance et des activités des organismes bénévoles et sans but lucratif, des moyens qu'ils considèrent avoir à leur disposition pour remplir leur mission et des problèmes auxquels ils sont confrontés. Cette évaluation prendra la forme d'un sondage national effectué par Statistique Canada auprès de plus de 10 000 de ces organismes, au cours du printemps et de l'été de 2003, et ses résultats seront publiés au printemps de 2004.

Un consortium d'organismes bénévoles et sans but lucratif est chargé de faire cette recherche. Le consortium, dirigé par le Centre canadien de philanthropie, comprend l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale à l'Université du Québec à Montréal, la Canada West Foundation, le Conseil canadien de développement social, le Capacity Development Network de l'Université de Victoria, le Community Services Council of Newfoundland and Labrador, la School of Policy Studies de Queen's University et le Secretariat on Voluntary Sector Sustainability de la Manitoba Voluntary Sector Initiative.



L'Enquête a été commandée par l'Initiative du secteur bénévole et communautaire (ISBC), un programme conjoint du secteur bénévole et du gouvernement du Canada. Son objectif à long terme est de renforcer la capacité du secteur bénévole à relever les défis à venir et d'améliorer la relation entre le secteur et le gouvernement fédéral dans le but de mieux servir les Canadiens. L'ENOB est faite sous les auspices de la Table conjointe sur les moyens d'action de l'ISBC, une des sept tables conjointes créées pour mener à bien les travaux de l'ISBC.

L'Enquête a bénéficié d'un financement de la Table conjointe sur les moyens d'action par l'entremise du Programme de partenariats pour le développement social de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Les points de vue exprimés dans cette publication ne reflètent pas nécessairement ceux du gouvernement du Canada.



## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier un certain nombre de personnes qui ont contribué à l'Enquête et à la préparation de ce rapport. Premièrement, nous tenons à souligner le travail des membres du Consortium de la recherche sur le secteur bénévole, dont les nombreuses contributions ont consisté notamment à donner des conseils sur la conception de l'Enquête, à coordonner les groupes de discussion et à passer en revue les documents de travail du projet et ce rapport. Les personnes suivantes ont représenté le Consortium dans le cadre du projet : Loleen Berdahl et Robert Roach, de la Canada West Foundation, Katherine Scott, du Conseil canadien de développement social, Penelope Rowe, du Community Services Council of Newfoundland and Labrador, Martin Itzkow, du Secretariat on Voluntary Sector Sustainability de la Manitoba Voluntary Sector Initiative, Sid Frankel, du Département du travail social à l'Université du Manitoba, Kathy Brock, du Public Policy and the Third Sector, à la School of Policy Studies de Queen's University, Richard Nicol, de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, à l'Université du Québec à Montréal, ainsi que Ian Davies, du Capacity Development Network, et Vic Murray, de la School of Public Administration, tous les deux de l'Université de Victoria.

Nous exprimons aussi notre reconnaissance aux membres du Comité directeur de la recherche de la Table conjointe sur les moyens d'action de l'ISBC pour leurs conseils et leur soutien : Adriana Davies, de la Heritage Community Foundation (coprésidente), Roger Boe, de Service correctionnel Canada (coprésident), David Boyd-Thomas, du Vancouver General Hospital et de la University of British Columbia Hospital Foundation, Don McRae, de Patrimoine Canada, Barry Schmidl, du PEI Council of the Disabled, Paddy Bowen, de Bénévoles Canada, et Jo Sutton, de Womenspace. Les représentants du Secretariat au Comité directeur de la recherche sont Nancy Amos, Roberta Bustard et Raphael Ogom de Développement des ressources humaines Canada.

Enfin, nous tenons à remercier les nombreux représentants des organismes bénévoles et sans but lucratif qui ont participé à nos groupes de discussion et entrevues en donnant de leur temps et en exprimant franchement leur opinion sur les problèmes et centres d'intérêt de leurs organismes.

Norah McClintock et Suzanne Guertin ont révisé ce rapport.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>Préface</b> .....	i
<b>Remerciements</b> .....	iii
<b>Table des matières</b> .....	v
<b>Sommaire</b> .....	vii
<b>Introduction</b> .....	1
Définition du secteur bénévole et sans but lucratif .....	2
Définition et compréhension des moyens d'action .....	3
Un modèle conceptuel des moyens organisationnels du secteur sans but lucratif ..	5
<i>Influences externes</i> .....	5
<i>Moyens organisationnels</i> .....	6
<i>Extrants ou résultats organisationnels</i> .....	6
La stratégie de l'étude .....	9
<b>Atouts perçus</b> .....	11
<b>Le contexte externe</b> .....	13
Changements dans le contexte du financement .....	14
<i>Réduction du financement et des services gouvernementaux</i> .....	14
<i>Recours accru au financement par projet</i> .....	14
<i>Problèmes de soutien des entreprises</i> .....	15
<i>Politiques et pratiques gouvernementales de financement</i> .....	15
Changements au chapitre de la disponibilité des bénévoles .....	16
<i>Diminution du nombre de bénévoles</i> .....	17
<i>Changements dans les attentes</i> .....	17
Changements dans les perceptions du public et des médias .....	18
<i>Perceptions du public</i> .....	18
<i>Couverture médiatique défavorable</i> .....	18
Autres changements dans le contexte externe .....	19
<i>Exigences accrues en matière de responsabilité financière</i> .....	19
<i>Concurrence accrue pour l'obtention des ressources</i> .....	19
<i>Importance croissante de la collaboration</i> .....	20
<i>Restrictions réglementaires et législatives</i> .....	20
<b>Enjeux et défis sur le plan des moyens d'action</b> .....	21
Moyens financiers .....	21
<i>Moyens liés à la production de revenus</i> .....	22
<i>La nécessité d'un financement mieux adapté</i> .....	22
<i>Problèmes associés au financement par projet</i> .....	23
<i>Le besoin de sources stables de financement</i> .....	24
<i>Le besoin d'un financement plus important</i> .....	25
<i>Contraintes internes limitant la capacité de production de revenu</i> .....	25
<i>Moyens sur le plan de la gestion et de la responsabilité financières</i> .....	26
<i>Satisfaction à l'égard de la gestion financière</i> .....	27
<i>Problèmes sur le plan des moyens en gestion financière</i> .....	27
<i>Résumé</i> .....	28

Ressources humaines . . . . .	29
<i>Bénévoles</i> . . . . .	31
<i>Personnel rémunéré</i> . . . . .	34
<i>Conseils d'administration</i> . . . . .	36
<i>Résumé</i> . . . . .	38
Moyens structurels . . . . .	39
<i>Planification et développement</i> . . . . .	40
<i>Infrastructure et fonctionnement</i> . . . . .	42
<i>Relations et réseaux</i> . . . . .	45
<i>Élaboration des politiques</i> . . . . .	46
<i>Résumé</i> . . . . .	48
Variations régionales au niveau des moyens . . . . .	49
<b>Conclusions</b> . . . . .	51
<b>Références</b> . . . . .	57
<b>Annexe A : Méthodologie</b> . . . . .	59
Groupes de discussion . . . . .	59
<i>Les participants</i> . . . . .	60
Organismes nationaux . . . . .	61
Analyse du matériel issu des groupes de discussion et des entrevues avec les organismes nationaux . . . . .	61
Limites de l'étude . . . . .	61
Approche de la recension des écrits . . . . .	61
<b>Annexe B : Questions de l'étude</b> . . . . .	63
<i>Questions portant sur les moyens financiers</i> . . . . .	63
<i>Questions portant sur les ressources humaines</i> . . . . .	63
<i>Questions portant sur les moyens structurels</i> . . . . .	64
<b>Annexe C : Sommaire de la recension des écrits     en langue anglaise</b> . . . . .	67
Les moyens financiers . . . . .	67
Les ressources humaines . . . . .	72
Les moyens structurels . . . . .	78
Bibliographie choisie des écrits en langue anglaise . . . . .	84
<i>Les moyens financiers</i> . . . . .	84
<i>Les ressources humaines</i> . . . . .	88
<i>Les moyens structurels</i> . . . . .	91
<b>Annexe D : Sommaire de la recension des écrits     en langue française</b> . . . . .	95
Les associations dans les écrits francophones . . . . .	95
Définition, importance et typologies des associations . . . . .	96
Les grandes familles d'idées . . . . .	97
L'association comme expression de la démocratie participative et représentative . . . . .	99
La gouvernance associative et la démocratie interne . . . . .	99
Le défi juridique . . . . .	100
La reconnaissance et le financement des associations et leurs rapports avec l'État . . . . .	101
Un nouveau modèle de développement . . . . .	103
Bibliographie choisie des écrits en langue française . . . . .	105

## SOMMAIRE

Les organismes bénévoles et sans but lucratif sont reconnus pour le rôle important qu'ils jouent dans la société canadienne, mais on constate que le plein potentiel de leurs contributions n'est pas encore réalisé. Ce rapport présente les résultats d'une étude qualitative des moyens d'action dont disposent les organismes bénévoles et sans but lucratif pour remplir leur mission et atteindre leurs objectifs. Nos consultations auprès de plus de 300 représentants de ces organismes ont fait ressortir leur débrouillardise et leur résilience, ainsi que leurs nombreux atouts. Malgré cela, de nombreux participants à l'étude ont admis que leurs organismes font face à des difficultés importantes pour obtenir les ressources financières et humaines appropriées dont ils ont besoin pour fournir leurs programmes et services aux Canadiens.

Cette étude fait partie d'un projet plus vaste, l'Enquête nationale sur les organismes bénévoles et sans but lucratif (ENOB). Les résultats du présent rapport sont fondés sur une série de 36 groupes de discussion organisés à l'échelle nationale avec des représentants d'organismes bénévoles et sans but lucratif, en avril et mai 2002, et sur un plus petit nombre d'entrevues effectuées avec des représentants d'organismes nationaux<sup>1</sup>. Pour les groupes de discussion, les organismes ont été sélectionnés à partir de diverses sources, dont un échantillon aléatoire d'organismes de charité enregistrés, une sélection d'organismes sans but lucratif n'ayant pas le statut d'organismes de charité enregistrés, ainsi que des listes fournies par des membres du Consortium de la recherche sur le secteur bénévole. Aux fins de cette étude, les organismes bénévoles et sans but lucratif sont définis comme des organismes dotés d'une structure, non gouvernementaux, ne distribuant pas de profits, autogérés et recevant une certaine aide sous forme de temps ou d'argent. Cela comprend divers types d'organismes, tels des organismes de charité enregistrés et des groupes communautaires.

L'étude emploie un modèle conceptuel de la capacité organisationnelle qui distingue trois grandes catégories de moyens d'action : moyens financiers, ressources humaines et moyens structurels. Cette dernière catégorie comprend les relations et les réseaux, l'infrastructure et le fonctionnement, la planification, le développement et la recherche. On présume que les moyens organisationnels sont influencés par divers facteurs externes, entre autres les contraintes et les catalyseurs de nature environnementale (p. ex. les cadres juridique et réglementaire, la confiance du public, les valeurs sociétales), l'accès aux ressources (p. ex. les ressources financières, les ressources humaines) et les facteurs historiques (p. ex. les comportements passés, les infractions d'ordre éthique, les contributions perçues).

<sup>1</sup> Les organismes nationaux sont définis comme ceux ayant un mandat national ou des sections ou des bureaux dans tout le pays.

Malgré de nombreux atouts, les organismes bénévoles et sans but lucratif font face à des difficultés sur le plan des moyens financiers et des ressources humaines.

Cette étude a examiné les moyens organisationnels des organismes bénévoles et sans but lucratif, notamment leurs :

- moyens financiers,
- ressources humaines,
- moyens structurels.



L'Enquête porte sur les questions suivantes :

- Quels sont, d'après les organismes bénévoles et sans but lucratif, leurs principaux atouts?
- Quels types de facteurs externes influent sur l'aptitude des organismes à remplir leur mission ou à atteindre leurs objectifs ?
- Quels types de problèmes les organismes éprouvent-ils sur le plan des moyens ?

La plupart des organismes bénévoles et sans but lucratif ont désigné les ressources humaines - le personnel rémunéré et les bénévoles - comme leur plus grande ressource.

Bien que les missions et les objectifs des organismes diffèrent largement, comme on peut s'y attendre dans des champs d'activité aussi variés que les arts et la culture, les sports et les loisirs, la santé, les services sociaux, l'environnement, le développement international et la religion, ils partagent tous une orientation commune : la poursuite d'objectifs sociaux et collectifs.

Les moyens financiers représentent les plus grands problèmes des organismes bénévoles et sans but lucratif.

La plupart des participants à l'Enquête ont considéré le capital humain — les bénévoles et le personnel rémunéré — comme le plus grand atout de leur organisme et comme le facteur qui les aide le plus à atteindre leurs objectifs. De nombreux autres ont mentionné les relations et les réseaux que leurs organismes ont établis avec leurs membres, la collectivité et d'autres organismes. Plusieurs ont souligné les forces de leur organisme dans le domaine de la planification et du développement. Un nombre assez faible de participants ont considéré leurs moyens financiers comme un atout.

Les organismes ont dit avoir besoin non seulement de plus d'argent, mais d'un financement mieux adapté, stable et à long terme, qui leur permette d'effectuer leur planification et d'assumer leurs coûts de fonctionnement.

En fait, les moyens financiers représentent le plus grand problème des organismes consultés. Ils mentionnent souvent qu'ils ont besoin de plus d'argent, mais surtout qu'ils ont besoin d'un financement mieux adapté. Autrement dit, ils ont besoin d'un financement stable et à plus long terme qui les aide à planifier et à payer les dépenses de base et qui leur donne l'autonomie nécessaire pour affecter leurs services et programmes là où c'est le plus nécessaire.

Lorsque le financement est à court terme et limité à un projet, il est difficile pour les organismes de payer leurs coûts d'infrastructure, d'administration et de divers types de soutien organisationnel.

Les participants ont aussi relevé plusieurs facteurs externes comme source de difficultés pour leurs organismes : réduction des services gouvernementaux et des subventions, priorité accrue au financement par projet, concurrence grandissante pour l'obtention de maigres ressources, difficulté grandissante de trouver des bénévoles compétents et dévoués, collaborations obligatoires avec d'autres organismes, perceptions négatives de la population au sujet des organismes bénévoles et sans but lucratif, et enfin, couverture médiatique défavorable.

Parmi tous les facteurs externes cités, les participants ont signalé que la plus grande difficulté pour leur organisme est le contexte changeant de l'environnement du financement. Ils ont déclaré que les priorités des bailleurs de fonds changent souvent et que le financement est de plus en plus restreint aux coûts directs des programmes, ce qui limite la capacité des organismes de payer pour l'infrastructure, l'administration et diverses formes de soutien organisationnel qui sont nécessaires pour mettre les programmes en œuvre. De plus, le financement, une fois fourni, est souvent assorti d'exigences plus grandes à l'égard de la responsabilité financière.

Les problèmes liés aux moyens financiers sont communs à tous les organismes bénévoles et sans but lucratif participants et exercent une influence majeure sur les autres types de moyens. Par exemple, un manque de moyens financiers peut entraîner les besoins suivants : plus de bénévoles, un recrutement et une gestion plus efficace des bénévoles, la formation des bénévoles, plus de personnel, la formation du personnel, ainsi que des améliorations aux systèmes internes, à l'infrastructure, à l'accès aux technologies, à la planification et à la vision stratégiques.

L'Enquête fournit une vue d'ensemble préliminaire des moyens à acquérir et des problèmes pour un échantillon national d'organismes bénévoles et sans but lucratif. Même si les résultats des consultations ne doivent pas être considérés comme définitifs, ils proposent néanmoins un certain nombre de moyens de renforcer la capacité des organismes à réaliser leur mission et à atteindre leurs objectifs. Parmi ces moyens, on retrouve, entre autres, l'élaboration et la mise en œuvre :

- de nouveaux modèles de financement qui fourniront aux organismes bénévoles et sans but lucratif la stabilité et le soutien dont ils ont besoin pour développer leurs ressources humaines et leur infrastructure organisationnelle, et pour planifier à long terme;
- de nouveaux modèles de responsabilité financière qui réduiront le fardeau des organismes, tout en fournissant aux bailleurs de fonds la garantie d'un bon usage des fonds;
- des méthodes de recrutement et de gestion des bénévoles qui répondront aux nouveaux besoins et aux intérêts des bénévoles;
- des stratégies visant à réduire la concurrence entre les organismes et à accroître les possibilités de partage de l'infrastructure et d'autres ressources;

Les moyens financiers se répercutent sur tous les autres types de moyens organisationnels, par exemple la capacité de recruter, de gérer et de maintenir en poste des bénévoles et un personnel qualifiés.

L'étude fait ressortir la nécessité de :

- nouveaux modèles de financement,
- nouveaux modèles de responsabilisation,
- nouvelles stratégies de recrutement et de gestion des bénévoles,
- nouvelles stratégies afin de réduire la concurrence et d'accroître la collaboration,
- nouvelles stratégies de formation du personnel et des bénévoles,
- nouvelles stratégies de sensibilisation des médias et du public.



- des stratégies visant à aider les organismes à fournir une formation efficace au personnel rémunéré, aux bénévoles et aux membres des conseils d'administration; et
- des stratégies visant à sensibiliser davantage le public et les médias à la valeur des organismes bénévoles et sans but lucratif, à leur contribution à la société et à leur besoin d'aide.



## INTRODUCTION

On reconnaît de plus en plus le rôle important des organismes bénévoles et sans but lucratif dans la société. On a cependant l'impression que les contributions potentielles de ces organismes ne sont pas entièrement mises à profit. Ce rapport fournit une évaluation qualitative de la capacité de ces organismes à contribuer à la vie canadienne. Nous avons consulté plus de 300 personnes représentant tous les grands sous-segments du secteur bénévole et sans but lucratif du Canada : arts et culture, sports et loisirs, éducation et recherche, santé, services sociaux, environnement, droit et défense des droits, logement et développement, développement international, religion, associations d'affaires et professionnelles, et collecte de fonds et bénévolat. D'après nos consultations, ces organismes disposent d'un atout unique, leur habileté à mettre à profit le dévouement et la passion des personnes qui participent à leurs activités. Par contre, ces organismes ont aussi de la difficulté à obtenir les ressources financières et humaines dont ils ont besoin pour servir leurs membres et la population canadienne.

Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un projet plus vaste, l'Enquête nationale sur les organismes bénévoles et sans but lucratif (ENOB) qui a pour but d'améliorer la compréhension du secteur bénévole et sans but lucratif et d'aider à renforcer la capacité des organismes à offrir des services à la population. L'Enquête se veut aussi un point de comparaison qui permettra d'évaluer les changements à venir dans ce secteur clé. L'ENOB comporte deux grands volets. Le premier est une évaluation qualitative des atouts des organismes bénévoles et sans but lucratif et des problèmes qu'ils éprouvent quant aux moyens leur permettant de réaliser leur mission. Le deuxième volet consiste en un sondage national auprès des organismes visant à déterminer l'étendue et l'importance du secteur bénévole et sans but lucratif, les divers types d'organismes qui le composent et leurs champs d'activité.

Les organismes que nous avons consultés semblent posséder des atouts substantiels au plan des ressources humaines et de leur aptitude à tirer profit de leurs relations avec les gens et de leurs réseaux organisationnels. Cependant, ils semblent aussi dépendre considérablement de sources externes de revenu telles que des subventions, des contrats et des dons, et ils se sentent limités par les restrictions que posent les bailleurs de fonds en contrepartie de leur soutien. Selon les participants consultés, les bailleurs de fonds externes sont peu disposés à fournir un financement à long terme ou à permettre que les fonds soient utilisés pour payer les coûts d'administration et d'infrastructure. Ils veulent plutôt que les fonds servent principalement à financer des services, programmes ou projets clairement ciblés, conformément à l'ordre de priorité qu'eux-mêmes établissent et changent fréquemment. Les participants déclarent être constamment à la recherche de sources de financement pour soutenir les programmes offerts par





leurs organismes et devoir continuellement s'adapter aux nouvelles priorités et exigences en matière de responsabilité. Par conséquent, les organismes éprouvent une foule de difficultés au plan des moyens d'action, y compris dans la planification à long terme, le recrutement et la conservation (aussi appelée rétention ou maintien en poste) du personnel rémunéré et des bénévoles, ainsi que le soutien de leur infrastructure organisationnelle.

Nombre de participants consultés sont fiers de l'aptitude de leurs organismes à offrir des services dans des conditions difficiles, mais plusieurs croient également qu'ils sont perçus comme inefficaces et de second ordre. Certains participants croient qu'il est nécessaire de sensibiliser le public et les bailleurs de fonds aux défis auxquels ils font face.

Ce rapport présente les résultats de l'étude qualitative portant sur les atouts des organismes bénévoles et sans but lucratif ainsi que les défis qu'ils doivent relever. Nous commençons par définir le secteur bénévole et sans but lucratif et par présenter un modèle conceptuel qui résume les principales catégories de moyens et leurs interactions. Nous passons ensuite en revue nos constatations sur les défis signalés par les organismes participants sur le plan des moyens et nous suggérons des façons d'appuyer et de renforcer le secteur bénévole et sans but lucratif.

### **Définition du secteur bénévole et sans but lucratif**

Un certain nombre de termes sont utilisés pour désigner les divers organismes visés par l'ENOB : secteur bénévole, secteur sans but lucratif, secteur de la bienfaisance, secteur de l'économie sociale, société civile, secteur communautaire et secteur indépendant. En nous basant sur l'étude de Febraro, Hall et Parmegiani (1999), nous avons choisi l'expression *secteur bénévole et sans but lucratif* pour désigner le secteur et les organismes qui en font partie.

Le secteur bénévole et sans but lucratif est composé d'un vaste éventail d'organismes, dont des organismes de services sociaux, des hôpitaux, des universités, des musées, des organismes de sports et loisirs, des refuges pour les sans-abri, des conseils des arts, des banques alimentaires, des organismes de collecte de fonds pour la recherche médicale, des groupes d'entraide, des lieux de culte, des clubs sociaux, des associations professionnelles et des groupes de défense des droits. Bien qu'ils aient des activités très disparates, les organismes bénévoles et sans but lucratif ont en commun un ensemble de caractéristiques qui les distinguent des administrations publiques ou des sociétés à but lucratif.

L'ENOB définit officiellement les organismes bénévoles et sans but lucratif selon les critères établis par la Classification internationale des organismes à but

non lucratif (Salamon et Anheier, 1997). On considère comme appartenant au secteur bénévole et sans but lucratif les organismes :

- organisés (c.-à-d. dotés d'une organisation et institutionnalisés dans une certaine mesure, sans nécessairement être légalement constitués en société);
- non gouvernementaux (c.-à-d. institutionnellement distincts de toute administration publique);
- sans but lucratif (c.-à-d. ne distribuant aucun profit aux propriétaires ou aux administrateurs);
- autogérés (c.-à-d. indépendants et capables de gérer eux-mêmes leurs activités);
- bénévoles (c.-à-d. recevant dans une certaine mesure de l'aide sous forme de temps ou d'argent).

L'ENOB se concentre sur les organismes qui correspondent à ces critères et qui sont officiellement enregistrés ou inscrits en vertu de certaines lois provinciales, territoriales ou fédérales. Les organismes constitués en société sont plus susceptibles d'être permanents et, par conséquent, d'avoir le potentiel de participer à des initiatives visant spécifiquement à améliorer leurs moyens.<sup>2</sup>

### **Définition et compréhension des moyens d'action**

L'ENOB a pour but d'élargir la compréhension des moyens dont disposent les organismes bénévoles et sans but lucratif pour remplir leur mission et répondre aux besoins et aux intérêts des Canadiens. Nos travaux sont guidés par un modèle conceptuel qui subdivise les moyens d'action en trois catégories et qui décrit les facteurs externes influant sur ces moyens. Avant de présenter ce modèle, il est important de clarifier ce que nous entendons par moyens d'action.

Un organisme peut disposer de plusieurs types de moyens d'action qui ont tous leur importance. Notre enquête porte essentiellement sur les moyens dont disposent les organismes bénévoles et sans but lucratif pour remplir leur mission et leur mandat. Une évaluation des moyens d'action est principalement une évaluation de la capacité des organismes à effectuer leurs activités et des facteurs qui limitent ou diminuent leur capacité à remplir leur mission. Le Programme des Nations Unies pour le développement, par exemple, définit ainsi les moyens d'action : « la capacité des personnes et des organismes ou des unités organisationnelles à assumer leurs fonctions efficacement et durablement » (1998 : 5). Dans la même veine, le Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole

<sup>2</sup> Notre définition des organismes bénévoles et sans but lucratif englobe les organismes qui ne sont pas constitués en société mais qui ont une certaine permanence organisationnelle, notamment parce qu'ils tiennent des réunions périodiques et qu'ils ont des règles de procédure ou des articles de constitution. Cependant, ces organismes non constitués en société ne feront pas partie de l'échantillon du sondage de l'ENOB parce qu'il est difficile de les identifier.

définit les moyens de la manière suivante : « les ressources humaines et financières, la technologie, les compétences, les connaissances et la compréhension requises pour permettre aux organismes d'accomplir leur travail et de remplir le mandat qui leur est confié par les parties intéressées » (1999 : 118).

Les moyens organisationnels renvoient à la capacité de faire ou de produire une chose, et le terme est souvent utilisé à propos du potentiel (par exemple, « capacité maximale »). Les moyens sont multidimensionnels. L'aptitude générale d'un organisme à remplir sa mission est fonction de divers moyens spécifiques. En outre, des organismes différents peuvent remplir une mission semblable en tirant parti de différents moyens, par exemple deux organismes du type « popote roulante ». L'un peut utiliser sa capacité d'attirer la commandite d'entreprises et d'obtenir du financement pour engager du personnel afin de fournir les services, tandis que l'autre peut tirer parti de sa capacité à recruter des bénévoles.

Le concept de *moyens* est également lié étroitement à celui de *capital* en ce sens que les moyens qu'un organisme met en œuvre pour atteindre un objectif particulier dépendent du capital qu'il est en mesure de mobiliser. En termes économiques, le capital désigne les biens, l'actif et diverses ressources matérielles qui peuvent être mises en œuvre pour produire des biens ou services.

L'essor de l'économie du savoir a suscité de l'intérêt envers d'autres types de capital organisationnel. La notion de capital s'est élargie pour inclure le capital intellectuel ou le « patrimoine intangible » des organismes, par exemple les connaissances qu'ils créent, leurs marques, leur capacité d'innover et reconnaît l'importance de ces biens pour la performance organisationnelle (Roos, Roos, Dragonetti et Edvinsson, 1998; Stewart, 1997; Sullivan, 1998). Le capital intellectuel distingue le capital humain (les personnes ou l'élément pensant de l'organisme) du capital structurel (l'élément non pensant ou « ce qui reste dans les murs quand les employés s'en vont »; Roos et al., 1998). Cette étude porte donc plus particulièrement sur les efforts visant à évaluer les moyens d'action des organismes bénévoles et sans but lucratif parce qu'une grande partie de leur travail semble être axée principalement sur les connaissances.

Dans l'analyse qui suit, la capacité des organismes bénévoles et sans but lucratif de réaliser leur mission et d'atteindre leurs objectifs est considérée comme tributaire de trois types de capital que les organismes peuvent mobiliser : le capital financier, le capital humain et le capital structurel.

## **Un modèle conceptuel des moyens organisationnels du secteur bénévole et sans but lucratif**

Pour orienter notre recherche, nous avons mis au point un modèle conceptuel des moyens organisationnels du secteur bénévole et sans but lucratif, qui découle principalement de la recension des écrits sur le capital intellectuel (p. ex. Edvinsson et Malone, 1997; Roos et al., 1998; Stewart, 1997; Sullivan, 1998). Notre modèle conceptuel des moyens organisationnels (voir la figure 1) est adapté des travaux de Nadler, Gerstein et Shaw (1992), Edvinsson et Malone (1997), et Roos et al. (1998). Comme l'indique le modèle, la capacité globale d'un organisme bénévole ou sans but lucratif à produire les extrants et résultats désirés est fonction de sa capacité d'attirer ou de mettre en œuvre divers types de capital organisationnel. Et la capacité d'un organisme d'établir ou de maintenir ses divers types de capital dépend de divers facteurs externes, tels l'économie, le cadre juridique et réglementaire dans lequel il évolue, ainsi que la disponibilité des ressources humaines et financières. Chacun de ces facteurs est décrit plus en détail ci-après.

### **Influences externes**

Notre modèle identifie trois grandes catégories de facteurs externes qui peuvent influencer sur la performance des organismes bénévoles et sans but lucratif.

- 1. Contraintes et facilitateurs environnementaux**, par exemple le contexte politique, les politiques publiques, le cadre juridique et réglementaire, la confiance du public et la confiance dans les institutions sans but lucratif, les valeurs sociétales (individualisme vs collectivisme, par exemple), les besoins de la société, la répartition démographique de la population, la nature et l'ampleur de la concurrence entre les organismes à but non lucratif, les entreprises et les gouvernements. Ces facteurs ne sont pas considérés comme indépendants : ils sont interdépendants à plusieurs égards.
- 2. Accès aux ressources**, notamment les ressources financières, les ressources humaines et la technologie. Cet accès dépend de plusieurs des contraintes et facilitateurs environnementaux décrits ci-dessus.
- 3. Facteurs historiques**, comme les comportements passés, les activités et l'efficacité (p. ex. pratiques de collecte de fonds, conduite conforme ou non à l'éthique, abus de confiance à l'égard des donateurs et du public, contributions perçues), les normes et les valeurs (p. ex. existence ou absence d'un éthos particulier qui peut rendre attrayante ou non une carrière dans un organisme bénévole ou à but non lucratif ou qui peut attirer ou décourager des bailleurs de fonds).



## Moyens organisationnels

Les organismes peuvent mettre en œuvre trois grandes catégories de moyens organisationnels pour réaliser leur mission et leurs objectifs.

1. **Moyens financiers** : moyens permettant de produire et d'utiliser le capital financier (c.-à-d. les recettes, les dépenses, l'actif et le passif de l'organisme).
2. **Ressources humaines** : moyens d'utiliser le capital humain, (c.-à-d. le personnel rémunéré et les bénévoles) au sein de l'organisme, ainsi que leurs compétences, connaissances, attitudes, motivations et comportements. Le capital humain est considéré comme l'élément principal permettant de développer tous les autres moyens. Ainsi, la création et le maintien du capital financier exigent des ressources humaines compétentes en finances. Les moyens sur le plan de la planification et du développement exigent des compétences en leadership et en gestion stratégique.
3. **Moyens structurels** : moyens d'utiliser le capital non financier qui reste quand les gens s'en vont à la maison. On compte trois types de moyens structurels :
  - a. **Relations et réseaux** : moyens permettant de mettre à profit les relations avec les clients, les membres, les bailleurs de fonds, les partenaires, le gouvernement, les médias, les entreprises, les bénévoles et le public.<sup>3</sup>
  - b. **Infrastructure et fonctionnement** : la capacité de déployer ou de mettre à profit l'infrastructure, les processus et la culture, les produits liés à la structure interne ou au fonctionnement quotidien (p. ex. bases de données, manuels, politiques et procédures), les technologies de l'information et la propriété intellectuelle.
  - c. **Planification et développement** : moyens permettant de développer et de mettre à profit des plans stratégiques, des plans et des modèles de programmes (y compris de collecte de fonds et de gestion du bénévolat), des politiques et des demandes de subventions.

## Extrants ou résultats organisationnels

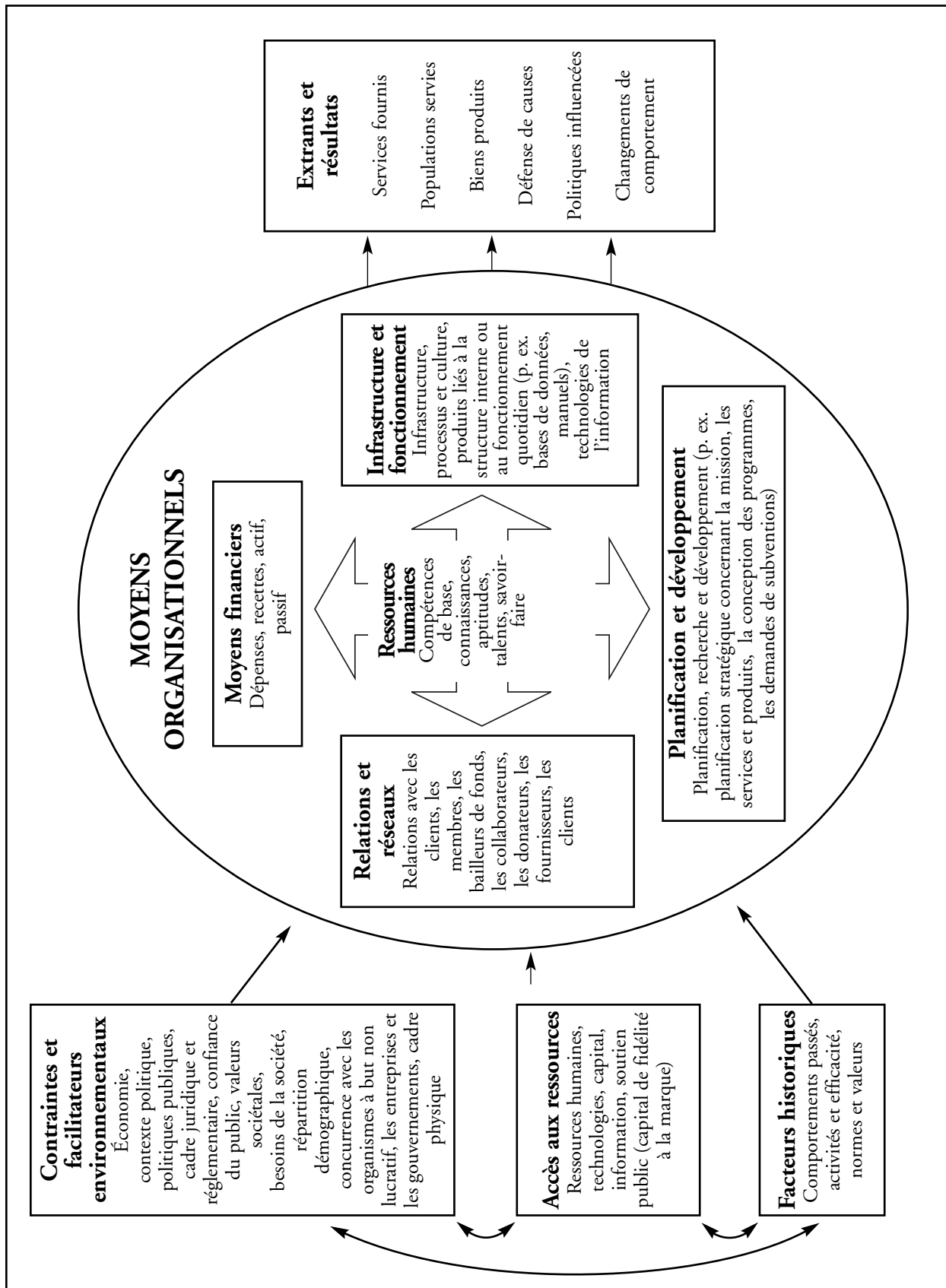
Les extrants d'un organisme et ses résultats escomptés dépendent de ses moyens d'action et de son environnement externe. Les extrants peuvent varier grandement d'un organisme à l'autre et englobent la prestation d'une foule de services, tels des représentations de pièces de théâtre, la livraison de repas à des personnes âgées, l'éducation, la formation, la protection des animaux, la défense d'une cause, la production de biens (repas ou artisanat, par exemple) ou

<sup>3</sup> *Le capital constitué par les relations et les réseaux est semblable au concept de capital social, qui se rapporte aux « caractéristiques d'une organisation sociale telles que les réseaux, les normes et la confiance sociale qui facilitent la coordination et la coopération pour le bénéfice mutuel des parties intéressées » (Putnam, 1995: 17). Le capital social se rapporte habituellement au capital partagé au sein de la société ou entre des groupes de personnes ou d'organismes tandis que les relations et les réseaux sont considérés comme l'actif d'un organisme particulier.*

la distribution de biens (vêtements recyclés ou meubles usagés, par exemple). Dans notre modèle conceptuel, nous avons inclus les résultats avec les extrants afin de souligner que, pour de nombreux organismes bénévoles et sans but lucratif, les extrants sont secondaires par rapport à leurs résultats escomptés. Ainsi, si les extrants d'un organisme comme la Popote roulante comprennent la confection et la distribution de repas, son intérêt principal réside dans le résultat, c'est-à-dire l'impact de ces repas servis aux clients et le contact social qui y est associé.



Figure 1 – Modèle conceptuel des moyens organisationnels



## La stratégie de l'étude

D'après notre modèle conceptuel, nous avons ciblé quatre grands domaines pour étudier les moyens d'action des organismes bénévoles et sans but lucratif. Au moyen de groupes de discussion, nous avons évalué le rôle joué par les facteurs suivants pour permettre aux organismes de réaliser leur mission et d'atteindre leurs objectifs ou les empêcher de le faire :

- les *facteurs externes* (p. ex. financement, attitudes du public, cadre juridique et réglementaire);
- les *moyens financiers* des organismes;
- leurs *ressources humaines*;
- leurs *moyens structurels* (relations et réseaux, infrastructure et fonctionnement, planification et développement).

Notre modèle conceptuel des moyens organisationnels indique que le capital humain est l'élément le plus important des moyens dont disposent les organismes à l'interne. Toutefois, comme nous le démontrerons, de nombreux organismes bénévoles et sans but lucratif considèrent les facteurs environnementaux externes, tel l'accès aux ressources appropriées, particulièrement les ressources financières, comme le facteur crucial qui détermine les moyens organisationnels.

Notre étude tente de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont, d'après les organismes bénévoles et sans but lucratif, leurs principaux atouts ?
- Quels types de facteurs externes limitent la capacité des organismes bénévoles et sans but lucratif à remplir leur mission ou atteindre leurs objectifs ?
- Quels types de problèmes les organismes éprouvent-ils sur le plan des moyens ?

Pour décrire nos constatations, nous avons quantifié la fréquence des points de vue exprimés par des termes tels que *la plupart* pour désigner les points de vue exprimés par une majorité de participants, *beaucoup de* ou *un grand nombre de* pour désigner les points de vue exprimés par un nombre important de participants et *quelques* ou *certaines* pour désigner les points de vue exprimés par un petit nombre de participants. Les énoncés portant sur la priorité font référence à la fréquence à laquelle un point a été mentionné comme étant très prioritaire.

L'étude a consisté en une série de consultations menées à l'échelle nationale auprès d'un vaste échantillon de représentants d'organismes bénévoles et sans





but lucratif. Trente-six groupes de discussion ont été tenus dans 13 collectivités réparties dans tout le Canada au sujet des problèmes que peuvent éprouver les organismes à réaliser leur mission et atteindre leurs objectifs. Les groupes ont été invités à partager leurs opinions sur l'un des trois domaines suivants : moyens financiers, ressources humaines ou moyens structurels. Pour assurer la représentation des régions, six consultations ont été menées dans chacune des six régions suivantes : Colombie-Britannique; Alberta; Manitoba et Saskatchewan; Ontario; Québec et les Provinces atlantiques. Un plus petit nombre d'entrevues avec des représentants d'organismes nationaux ont également été faites. Dans ce rapport, nous utilisons le terme *consultations* pour faire référence à la fois aux groupes de discussion et aux entrevues. Les principaux sous-secteurs ont été représentés lors de ces consultations : arts et culture, sports et loisirs, éducation et recherche, santé, services sociaux, environnement, droit et défense des droits, développement et logement, développement international, religion, associations d'affaires et professionnelles, collecte de fonds et bénévolat.

L'annexe A fournit une vue d'ensemble détaillée de la méthodologie employée pour cette étude à base de groupes de discussion et d'entrevues, ainsi que la stratégie utilisée pour recenser les écrits pertinents. Les questions précises posées lors de chaque consultation sont énumérées à l'annexe B.

L'annexe C donne un sommaire des écrits pertinents en anglais sur les questions de capacité, axés sur le contexte canadien dans la mesure du possible.

Dans l'annexe D, nous présentons une recension des écrits en français sur les questions de capacité afin de donner une indication sur les différences entre le secteur bénévole et sans but lucratif du Québec et celui des autres régions du pays. Le Québec se distingue des autres provinces, notamment parce qu'il a adopté le concept d'économie sociale, englobant la poursuite d'objectifs sociaux et économiques, comme orientation centrale de son secteur bénévole et sans but lucratif (Vaillancourt et Tremblay, 2002).

Dans les sections qui suivent, nous examinons les résultats des groupes de discussion et des entrevues avec les organismes nationaux. Nous commençons par les atouts organisationnels que les participants à l'étude estiment posséder.

## ATOUPS PERÇUS

La plupart des participants à notre étude considèrent le capital humain — le personnel rémunéré et les bénévoles — comme leur principal atout.<sup>4</sup> De nombreux autres participants ont affirmé que le plus grand atout de leur organisme était constitué par ses relations et ses réseaux, c'est-à-dire ses relations avec ses membres, la collectivité et d'autres organismes. Les moyens dans les domaines de la planification et du développement sont également considérés comme un atout par un certain nombre de participants à l'étude.

La très grande majorité des participants ont désigné leurs ressources humaines comme leur plus grand atout. Les bénévoles ont été le plus souvent mentionnés, suivis de peu par le personnel rémunéré. Les commentaires font clairement ressortir que les organismes bénévoles et sans but lucratif comptent sur l'engagement et le dévouement des membres de leur personnel et des bénévoles, ainsi que sur leur esprit d'équipe, leurs talents, leur professionnalisme, leur souplesse, leur efficacité et leur aptitude à se focaliser sur la vision de l'organisme.

On considère tout particulièrement les bénévoles comme « dévoués », « engagés », et on les désigne parfois comme la « principale ressource de l'organisme ». De même, on considère le personnel rémunéré comme dévoué et enthousiaste et on louange sa capacité à travailler efficacement malgré des ressources restreintes. Quelques participants ont aussi indiqué que de l'embauche de personnel hautement compétent ou qualifié découlent des avantages substantiels pour le fonctionnement global de leur organisme. Les participants qui ont mentionné leur conseil d'administration comme un atout ont insisté sur la valeur de la vision claire des membres du conseil, de leur innovation, de leur solide leadership et de leur engagement à long terme, qui orientent l'évolution de l'organisme au fil du temps.

Le deuxième atout le plus souvent cité est la capacité des organismes bénévoles et sans but lucratif à tirer parti des relations qu'ils ont établies avec leurs membres, leur collectivité et d'autres organismes.

Les membres sont largement reconnus comme l'assise de l'organisme. La diversité de leurs compétences et connaissances, ainsi que leur enthousiasme, aident les organismes à réaliser leur mission.

L'aptitude à tisser des réseaux avec des organismes à but lucratif et sans but lucratif et à les mettre à profit a également été souvent citée. Ces réseaux permettent aux organismes d'accéder aux ressources, aux connaissances et aux expériences, et de les partager.

<sup>4</sup> On a demandé aux participants : « Quel est le plus grand atout de votre organisme en ce qui a trait à sa capacité d'atteindre ses objectifs? »

« Ce sont les gens. Des personnes dévouées, douées, pleines de ressources. »  
– Winnipeg

« Les bénévoles sont la cerise sur le gâteau. Ils nous permettent d'en faire plus. » – Québec

« Des membres dévoués et très informés. »  
– Saint-Jean

« L'accès aux décideurs du monde des affaires et des syndicats pour appuyer la cause. » – Toronto





« L'an dernier, 114 bénévoles ont donné 11 135 heures, soit l'équivalent de six personnes travaillant à temps plein. » – *Québec*

« La représentation des citoyens qui nous tiennent au courant des besoins de la collectivité. » – *Vancouver*

« Une très bonne réputation tant auprès des donateurs que du grand public et du gouvernement fédéral. » – *Organisme national*

Les participants ont également souvent mentionné la valeur du soutien « sans réserve » de la communauté, qui procure aux organismes l'accès aux réseaux les plus importants. De nombreux participants reconnaissent l'importance vitale des réseaux communautaires pour la réussite de leurs organismes, leur permettant de rester au courant des besoins des collectivités qu'ils servent.

Certains participants ont fait ressortir comme principal atout de leur organisme l'importance de son histoire, de sa réputation et de sa notoriété publique. Une telle image positive est un exemple du capital relations et réseaux. Ce point a également été soulevé par des représentants d'organismes qui se sont imposés au fil du temps grâce à leurs programmes solides, à leur vaste champ d'action ou à la popularité de leur cause.

Dans le domaine de la planification et du développement, quelques participants, dont la plupart représentaient de grands organismes, ont aussi relevé des atouts. Ils ont cité l'ouverture, l'innovation, la souplesse, la réceptivité, de même que l'expérience et le savoir-faire en affaires comme principaux facteurs contribuant à l'aptitude de leur organisme à relever les défis nouveaux et existants et à saisir les occasions.

Parmi les atouts moins fréquemment mentionnés, on note le soutien des donateurs, la structure organisationnelle, la tendance à prendre des risques et la base de connaissances de l'organisme. Les participants ont également souligné la pertinence de leurs programmes, c'est-à-dire des programmes de grande qualité, bien conçus, qui témoignent d'une compréhension des besoins des clients et qui répondent aux besoins de la collectivité.

L'atout le moins souvent cité est la stabilité financière des organismes bénévoles et sans but lucratif. Ce n'est le cas que de quelques participants qui représentent des organismes disposant de sources de financement sûres. Et comme le démontre ce rapport, les problèmes financiers sont la plus grande source de difficulté pour les organismes participant à notre étude.

## LE CONTEXTE EXTERNE

Les organismes bénévoles et sans but lucratif canadiens comptent dans une large mesure sur le soutien externe pour obtenir les ressources nécessaires à leurs activités. Ils dépendent des bailleurs de fonds institutionnels comme les gouvernements, les fondations privées et les grandes entreprises, des donateurs individuels qui les soutiennent par leurs dons de charité, ainsi que des bénévoles qui donnent de leur temps pour faire partie du conseil d'administration et pour fournir les programmes et services. Par conséquent, la capacité des organismes bénévoles et sans but lucratif à réaliser leur mission et à atteindre leurs objectifs est influencée par les changements qui surviennent dans le contexte externe et qui se répercutent sur la nature et la disponibilité de ces ressources.

Les organismes qui ont participé à nos consultations ont identifié différents facteurs dans leur environnement externe qui influent sur leurs moyens financiers, leurs ressources humaines et leurs moyens structurels. Parmi les facteurs externes mentionnés, celui qui donne le plus de difficulté aux organismes est la situation changeante au chapitre du financement.

Les facteurs qui posent les plus grands défis sur le plan du financement sont les suivants :

- la réduction des services offerts par les administrations publiques et la diminution du financement;
- une tendance grandissante de la part des bailleurs de fonds à financer des projets à court terme plutôt que des actions à long terme, les frais de fonctionnement ou les dépenses de base;
- la concurrence grandissante entre les organismes bénévoles et sans but lucratif pour l'obtention de maigres ressources.

Le deuxième facteur le plus important est le changement dans la disponibilité des bénévoles. De nombreux organismes ont mentionné une diminution du nombre de bénévoles expérimentés et dévoués, particulièrement ceux qui s'intéressent à des rôles de gestion et d'administration.

Parmi les autres influences externes mentionnées par les participants, on retrouve les collaborations obligatoires avec d'autres organismes qui sont souvent complexes et exigent beaucoup de temps à mettre en place et à poursuivre, une couverture médiatique défavorable et les fausses idées du public au sujet des besoins et des atouts des organismes bénévoles et sans but lucratif.

« Très peu d'organismes sont intéressés à fournir des fonds pour subvenir aux dépenses de fonctionnement, comme l'éclairage. C'est là un de nos plus grands défis. »  
– *Calgary*

« Tous les participants assis à cette table demandent probablement les mêmes subventions et s'adressent aux mêmes fondations... donc les organismes d'une même communauté se livrent concurrence pour obtenir du financement. »  
– *Victoria*

« Le gouvernement, depuis au moins dix ans, transfère les services à la communauté. Les écarts sont maintenant comblés par la communauté mais les ressources n'accompagnent pas ce transfert. » – *Vancouver*



Dans cette section, nous donnons le contexte de nos constatations sur les moyens organisationnels en décrivant les changements dans l'environnement où travaillent les organismes bénévoles et sans but lucratif et en expliquant les défis posés par ces changements.

## **Changements dans le contexte du financement**

### **Réduction du financement et des services gouvernementaux**

Dans la plupart de nos consultations, les participants ont identifié des problèmes qu'ils attribuent à l'impact des réductions du financement et des services gouvernementaux. Il semble que les gouvernements aient diminué leurs subventions aux organismes bénévoles et sans but lucratif et changé leur manière d'assurer le financement. De nombreux organismes ont déclaré que la diminution résultante des fonds disponibles et des ressources discrétionnaires amoindrissait leur capacité de répondre aux besoins croissants de leur collectivité.

Certains participants ont indiqué qu'à cause de la réduction du nombre de fonctionnaires et du degré élevé de roulement dans les ministères, ils devaient consacrer plus de temps et d'énergie à établir de nouveaux contacts. Ce manque de continuité se traduit par un accès réduit au financement et complique les rapports financiers à produire parce qu'il faut expliquer aux nouveaux employés les activités, les programmes et les procédures d'information financière de l'organisme.

### **Recours accru au financement par projet**

De nombreux participants estiment qu'on a délaissé progressivement le financement de base, qui soutient l'organisme dans son ensemble, pour le financement par projet, qui vise des programmes ou services spécifiques. La plupart ont souligné que les bailleurs de fonds sont maintenant plus enclins à financer des projets et que ce type de financement est souvent limité dans le temps et donne aux organismes peu de marge de manœuvre quant à la façon d'employer les fonds. De nombreux organismes ont noté leur difficulté à tenter d'utiliser ce financement par projet pour payer leurs coûts de soutien administratif et d'infrastructure. Cela mène directement à des problèmes de recrutement et de conservation du personnel rémunéré et, indirectement, à cause du rôle du personnel rémunéré dans le soutien aux bénévoles et aux membres du conseil d'administration, à des problèmes de gestion des bénévoles et du conseil. Comme le financement par projet est habituellement de courte durée, il limite également la capacité de

« Si nous avions un budget de fonctionnement, nous arrêterions de jouer au chat et à la souris avec le gouvernement »  
– Montréal

planification à long terme des organismes. Les restrictions appliquées à l'usage des fonds versés semblent aussi compliquer la gestion et la planification financières. Par exemple, un bailleur de fonds peut accepter de couvrir le coût du loyer d'un organisme tandis qu'un autre peut se charger uniquement du coût des salaires.

Les participants ont signalé que les attentes et les priorités des bailleurs de fonds peuvent créer des pressions additionnelles. Ainsi, ces derniers semblent surestimer la capacité des organismes à planifier à long terme, à accéder à la technologie et à l'employer, ainsi qu'à gérer des systèmes financiers. Les organismes ont beaucoup de mal à s'adapter aux changements constants dans les priorités de financement, principalement de la part des gouvernements. Ces priorités changeantes, combinées de surcroît au financement par projet à court terme, rendent difficile la planification à long terme.


### **Problèmes de soutien des entreprises**

Un certain nombre de participants, provenant surtout d'organismes plus petits et de petites communautés, ont mentionné leur difficulté à obtenir du financement des entreprises. Selon ces participants, les grandes entreprises sont submergées de demandes de financement. Dans une collectivité, les participants ont laissé entendre que les dons des entreprises ont été centralisés dans les sièges sociaux et que les entreprises ont tendance à réserver leur appui aux grandes régions métropolitaines, aux plus grands organismes et à des causes « sûres ». Les participants ont également déclaré que les entreprises semblent ériger plus de barrières entre les demandeurs et leurs comités de financement, allouant leurs fonds de manière plus stratégique et évitant les organismes à plus haut risque. Un certain nombre de participants, provenant surtout de plus petits organismes, ont identifié un manque de compétences de leurs ressources humaines pour établir des relations avec les grandes entreprises.

### **Politiques et pratiques gouvernementales de financement**

De nombreux participants ont exprimé leur frustration par rapport à ce qu'ils perçoivent comme un manque de compréhension ou de sensibilisation de la part des gouvernements quant à la façon dont leurs décisions se répercutent sur les organismes bénévoles et sans but lucratif. Quelques-uns des problèmes relevés sont les suivants :

- **Retard d'acheminement des fonds.** Une fois qu'on a assuré aux organismes qu'ils recevraient un financement affecté à un projet, il se produit souvent un retard entre le début du projet et la date à laquelle



« Je ne suis pas satisfait du niveau de commandite des entreprises. Je pense que, d'une manière générale, les entreprises canadiennes ne démontrent pas d'esprit civique. Pour elles, ce n'est qu'une question de marketing et elles aiment créer leurs propres programmes. »  
– Regina

« Quant aux attentes des bailleurs de fonds, ils veulent qu'il y ait responsabilité, ils veulent qu'il y ait planification, ils veulent toutes ces choses, mais ils ne veulent en payer qu'une partie. »  
– Vancouver

« Ce n'est pas très intéressant de financer un fonds de roulement. Un bailleur de fonds préfère financer un projet qui le présente sous un jour flatteur. » – *Montréal*

l'organisme reçoit les fonds. Ces retards peuvent poser divers problèmes de gestion financière, surtout pour les plus petits organismes ayant un revenu modeste.

- **Difficulté à obtenir des avances de fonds.** Certains participants ont affirmé que les bailleurs de fonds gouvernementaux hésitent à avancer les fonds avant que les dépenses aient été réellement engagées, ce qui oblige les organismes à assumer ces dépenses jusqu'à ce qu'ils reçoivent les fonds. Cela semble être davantage un problème pour les plus petits organismes qui ne peuvent pas se permettre des dépenses initiales.
- **Exigences incohérentes en matière de rapports et de conformité.** Un certain nombre de participants ont indiqué que les ministères et organismes gouvernementaux ont des exigences différentes en matière de rapports et de conformité. Cela pose particulièrement un problème aux organismes qui fournissent des services financés par plus d'un ministère.
- **Coûts de vérification.** Certains organismes qui reçoivent un financement du gouvernement fédéral ont identifié les dépenses de vérification comme un problème parce que le coût des services de vérification par un cabinet comptable peut être exorbitant pour un petit organisme.
- **Cadre réglementaire gouvernemental.** De nombreux participants ont affirmé que leur gestion financière se trouve compliquée par les règles et règlements de l'Agence des douanes et du revenu du Canada qui, d'après eux, changent constamment.
- **Manque de coordination.** Les participants ont aussi souligné un manque de coordination au niveau des programmes et des priorités de financement gouvernementaux, qui complique leur tâche de planification. En conséquence, ils doivent passer plus de temps à se tenir au courant des différentes priorités et règles en matière de financement des divers ministères et à s'y conformer.

### **Changements au chapitre de la disponibilité des bénévoles**

« Je n'ai plus le temps de faire du bénévolat parce que j'en fais dans le cadre de mon emploi. »  
– *Regina*

La plupart des participants nous ont dit faire face à une diminution du nombre de bénévoles et à des changements dans les attentes des bénévoles, ce qui affecte la prestation immédiate des programmes et services. Il en résulte également des difficultés à prévoir les besoins en ressources humaines et les répercussions sur la capacité des organismes à planifier de façon stratégique.

## Diminution du nombre de bénévoles

Ce facteur préoccupe beaucoup de participants qui ont expliqué que leur organisme dépend trop d'un petit noyau de bénévoles et, par conséquent, qu'ils redoutent l'épuisement professionnel de leurs bénévoles. Cette crainte a été exprimée plus souvent par les petits organismes qui comptent largement sur les bénévoles pour maintenir leurs activités de base. Les organismes ont attribué le déclin du nombre de bénévoles à des conditions externes telles que :

- **Nouvelles valeurs chez les jeunes.** De nombreux participants sont d'avis que les jeunes sont moins intéressés par le bénévolat qu'auparavant. Pour contrer cette tendance, ils préconisent que les jeunes participent à des activités de bénévolat plus tôt et de façon plus encadrée par le réseau scolaire.
- **Le rôle de l'économie et du travail.** De nombreux participants ont souligné que les conditions économiques difficiles et les exigences accrues des employeurs ont eu un impact négatif sur la disponibilité des bénévoles.
- **Nouvelles priorités au sein de groupes particuliers de bénévoles potentiels.** Il y a une diminution du nombre de femmes désireuses et capables de consacrer beaucoup de temps au bénévolat. Quant aux jeunes adultes, leurs dettes d'études importantes les incitent à passer plus de temps au travail, ce qui leur laisse moins de temps pour le bénévolat.

## Changements dans les attentes

La plupart des participants nous ont affirmé que les attentes des bénévoles ont beaucoup changé. En particulier, ils ont remarqué qu'aujourd'hui les bénévoles préfèrent des affectations à court terme, sont moins dévoués à leurs activités bénévoles que par le passé et ne veulent pas assumer des fonctions de leadership ou d'administration.

Les participants ont soulevé la question du soutien des entreprises en rapport avec le bénévolat. Certains ont exprimé le vœu de voir un plus grand nombre d'entreprises encourager leurs employés à faire du bénévolat autant sous forme de service que de leadership. Plusieurs participants ont remarqué avec étonnement que si certaines entreprises érigent le bénévolat en principe, elles n'offrent pas la structure permettant à leurs employés d'en faire. Quelques participants ont dit avoir l'impression que plusieurs entreprises étaient davantage intéressées à aider les grands organismes parce que c'était plus avantageux pour elles au plan des relations publiques.

« Les gens ne veulent pas s'engager pour la vie et ils ne veulent pas faire d'administration. Ils sont surtout intéressés par des actions de bénévolat qui ont un commencement et une fin. » – *St. John's*



## **Changements dans les perceptions du public et des médias**

### **Perceptions du public**

« Nous bénéficions de bonnes relations publiques, mais qui ne nous amènent pas plus d'argent. En fait, ça peut être à notre détriment parce que le public pense que nous avons beaucoup d'argent. »  
– *Regina*

« Le monde des affaires doit mieux connaître et comprendre l'importance du secteur sans but lucratif. Les entreprises doivent comprendre qu'elles peuvent aider les organismes non seulement par des dons mais par de la main-d'œuvre et des conditions favorables au bénévolat. » – *Edmonton*

Les participants ont souvent mentionné que l'aptitude de leur organisme à recueillir des fonds est sapée par des perceptions négatives au sujet du secteur bénévole et sans but lucratif. Ils déploraient en particulier que le public pense qu'il y a trop d'organismes bénévoles et sans but lucratif et qu'ils sont inefficaces et de « second ordre ». Certains participants ont mentionné que l'opinion généralisée selon laquelle les organismes bénévoles et sans but lucratif gèrent leurs ressources de manière inefficace a contribué à resserrer les exigences en matière de responsabilité et que ces nouvelles exigences imposent un fardeau supplémentaire aux organismes.

Un certain nombre de participants ont dit trouver difficile de surmonter la perception selon laquelle les gouvernements financent déjà les services que leurs organismes fournissent. Quelques participants ont mentionné que, parce que leur organisme est bien connu, le public croit à tort qu'il n'a pas besoin d'argent.

En ce qui a trait aux ressources humaines, certains participants ont mentionné que, parce que le grand public a l'impression que les gouvernements fournissent des services qui sont en fait fournis par des organismes bénévoles et sans but lucratif, il est plus difficile d'attirer des bénévoles et des membres au conseil d'administration. L'impression vague que d'« autres » s'occupent des problèmes produit un effet semblable.

### **Couverture médiatique défavorable**

La couverture médiatique des organismes bénévoles et sans but lucratif porte souvent sur les problèmes plutôt que sur les contributions des organismes. De nombreux participants ont laissé entendre qu'une campagne de relations publiques à grande échelle pourrait compenser cette mauvaise presse, faire prendre conscience de la valeur du secteur et expliquer au public le coût réel et la nécessité d'une structure administrative de base. Quelques participants, provenant souvent de petites collectivités, ont déclaré avoir de la difficulté à collecter des fonds à cause de descriptions négatives dans les médias de certains cas d'inefficacité sur le plan fiscal et de mauvaise gestion.

## **Autres changements dans le contexte externe**

### **Exigences accrues en matière de responsabilité financière**

La majorité des participants ont indiqué que les attentes et les exigences des bailleurs de fonds en ce qui concerne les demandes et les rapports étaient indûment élevées et prenaient au personnel et au conseil d'administration des organismes beaucoup trop de temps. Ils nous ont indiqué que chaque projet, qu'il soit financé par un gouvernement, une fondation ou une entreprise, comporte ses propres procédures particulières de conformité. Le problème est exacerbé lorsque les organismes doivent rendre des comptes à de multiples bailleurs de fonds.

En plus de devoir composer avec des attentes accrues en matière de rapports financiers, de nombreux participants ont mentionné que les bailleurs de fonds changent souvent leurs exigences et leurs règles en ce qui concerne les dépenses. À cause de ces changements fréquents dans les exigences touchant les rapports, surtout lorsqu'il s'agit du gouvernement, les organismes doivent donner une nouvelle formation au personnel, réécrire leurs procédures et reconfigurer leurs systèmes. Il peut aussi en résulter des retards dans l'obtention des fonds.

### **Concurrence accrue pour l'obtention des ressources**

Les participants ont déclaré que la concurrence accrue pour obtenir des fonds causait des problèmes à leurs organismes. L'impact combiné des réductions du financement gouvernemental, des restrictions plus sévères quant à la manière d'utiliser les fonds et de la demande accrue de services a été cité comme facteur qui oblige les organismes à rechercher une plus grande diversité de sources de revenu, y compris le financement par projet, le financement provenant des entreprises, les dons et les activités commerciales. Certains participants ont observé que l'augmentation constante du nombre d'organismes bénévoles et sans but lucratif aggrave cette concurrence pour des fonds qui ne cessent de diminuer. On considère également que cette concurrence limite l'aptitude des organismes à collaborer et à partager des ressources telles que l'infrastructure.

Plusieurs participants ont mentionné que la concurrence est de plus en plus vive pour attirer des bénévoles et des employés expérimentés, ainsi que des membres du conseil qui ont de bonnes relations. Les compétences en collecte de fonds sont particulièrement en demande.

« Les organismes devraient avoir des règles communes pour gérer leurs finances. Cela leur permettrait d'être plus efficaces, d'économiser et peut-être de créer plus d'alliances. » – *Montréal*

« Les règles de comptabilité et de présentation des rapports des organismes sans but lucratif changent chaque année. Il est très difficile de changer les systèmes et rapports financiers. » – *Vancouver*

« Un seul immeuble peut regrouper plusieurs groupes communautaires. Ils ont l'impression de se faire concurrence, surtout pour les subventions. Ils se cachent les uns aux autres les montants qu'ils reçoivent. » – *Montréal*

## Importance croissante de la collaboration

« Nous créons nos propres partenariats. Nous avons d'excellents partenaires mais nous ne voulons pas être obligés de créer des partenariats artificiels comme forme de réglementation et de gouvernance. » – Regina

De nombreux participants ont signalé une importance accrue accordée aux ententes de collaboration. La collaboration est perçue comme un moyen de partager les coûts et de réduire les dépenses et elle est de plus en plus encouragée par les bailleurs de fonds. De nombreux participants ont exprimé leur frustration face à cette exigence de la part des bailleurs de fonds. Bien qu'elle soit souvent considérée comme valable, la collaboration est vue par les participants comme exigeant du temps et des ressources humaines particulières, ainsi que difficile à maintenir. Le succès de ce type de projet peut être compromis si un partenaire ne remplit pas adéquatement sa partie du mandat. La concurrence entre les organismes peut aussi les empêcher de collaborer efficacement.

## Restrictions réglementaires et législatives

« Lorsqu'un organisme réalise un bénéfice, il est pénalisé alors que ce surplus permettrait d'entretenir l'infrastructure. Quand nous avons un surplus, nos subventions sont gelées. » – Montréal

Certains participants dont les organismes s'engagent dans la défense d'une cause ont déclaré que leur capacité de promouvoir efficacement une cause qui leur tient à cœur est limitée par les restrictions législatives actuelles quant aux activités de défense des droits que les organismes de charité peuvent entreprendre.<sup>5</sup> Un certain nombre de participants ont indiqué que l'absence de définition précise de la défense d'une cause dans les règlements de l'Agence des douanes et du revenu du Canada est source de confusion.

« Comme organisme de bienfaisance, nous marchons sur la corde raide. Comment pouvons-nous défendre des droits et quels risques faisons-nous courir à notre organisme en le faisant? » – Regina

Parallèlement, de nombreux organismes ont mentionné des difficultés à exercer une influence significative sur l'élaboration des politiques et programmes gouvernementaux à cause de ce qu'ils perçoivent comme un manque d'intérêt et de réceptivité de la part du gouvernement. Un tel manque d'influence signifie que les organismes sont soumis à des politiques qui ne répondent peut-être pas à leurs besoins ou à ceux de la population qu'ils desservent ou des causes qu'ils défendent.

<sup>5</sup> La Loi de l'impôt sur le revenu stipule que les organismes de charité enregistrés doivent utiliser « presque toutes » leurs ressources pour leurs activités de bienfaisance. Selon l'Agence des douanes et du revenu du Canada, cela signifie qu'au maximum 10 % des ressources peuvent être consacrées à la défense d'une cause ou à des activités politiques.

## ENJEUX ET DÉFIS SUR LE PLAN DES MOYENS D'ACTION

Bien que les organismes bénévoles et sans but lucratif croient qu'ils possèdent des atouts importants en capital humain et en relations avec leurs partenaires, ils semblent aussi éprouver des difficultés considérables dans leur travail. Les défis les plus urgents concernent les moyens financiers. Les organismes ont aussi mis de l'avant la nécessité d'améliorer les ressources humaines et les moyens structurels. Chacune de ces catégories de moyens est expliquée dans les sections qui suivent.

### Moyens financiers

Lorsqu'on leur a demandé quel facteur est le plus susceptible d'améliorer la capacité de leur organisme d'atteindre ses objectifs, la plupart des participants n'ont pas répondu, comme on aurait pu s'y attendre, « plus d'argent ». Les organismes bénévoles et sans but lucratif ont invoqué plus souvent un « financement mieux adapté », c'est-à-dire un accès souple à un revenu qui leur procure assez d'autonomie pour décider quelles activités poursuivre et leur donne la capacité de développer et de conserver leurs ressources humaines, de même que la stabilité permettant une planification à long terme.

Les organismes qui ont participé à notre étude semblent compter sur des bailleurs de fonds externes, tels les gouvernements, les fondations et les entreprises, comme principales sources de revenu.<sup>6</sup> Ces bailleurs de fonds ont tendance à fournir un *financement par projet* qui appuie des programmes et activités spécifiques plutôt qu'un *financement de base* qui appuie l'ensemble de l'organisme. Les participants ont souvent mentionné que le financement par projet était de courte durée et qu'une petite partie seulement peut servir à financer les coûts d'administration et d'infrastructure de l'organisme. Les participants dont les organismes dépendent principalement d'un financement par projet ont affirmé qu'ils ont peu d'autonomie et d'indépendance, qu'ils doivent chercher continuellement de nouvelles sources de financement pour préserver leur existence, qu'ils ont de la difficulté à recruter du personnel et à le conserver, et enfin qu'ils peuvent difficilement faire une planification à long terme.

Les participants qui n'ont pas identifié le financement de base comme le moyen le plus important d'améliorer les moyens financiers de leur organisme ont mentionné la nécessité d'un financement stable, à long terme et plus substantiel, dans l'ensemble. En ce qui concerne cette dernière caractéristique, soulignons que peu d'organismes semblent chercher des moyens de gagner un revenu; ils sont plus intéressés à obtenir un plus grand soutien de la part des bailleurs de fonds et des donateurs.

<sup>6</sup> Bien qu'il y ait eu peu d'études sur les types de revenus sur lesquels comptent les organismes bénévoles et sans but lucratif, de nombreux organismes de charité enregistrés dépendent principalement d'un financement externe provenant des gouvernements (Hall, 1995). Voir aussi Sharpe (1994).



« Au cours des 12 dernières années, nous avons eu une hausse de 80 pour cent dans la demande de nos services, mais aucun financement supplémentaire pour fournir les services. »  
– Regina

« Le gouvernement avait l'habitude de financer des secteurs qu'il ne finance plus maintenant et par conséquent, des sites historiques font concurrence à des hôpitaux pour obtenir de l'argent. » –Calgary

« La tendance est de transférer les services aux organismes sans but lucratif. Le gouvernement ne peut plus en faire autant qu'auparavant. »  
– Halifax

Dans les paragraphes qui suivent, nous nous concentrons sur les problèmes au niveau des moyens qui ont été identifiés comme cruciaux et qui sont liés aux moyens financiers. Nous abordons ensuite un certain nombre de problèmes qui limitent la capacité des organismes à gérer leurs finances.

## **Moyens liés à la production de revenus**

La plupart des participants ont signalé que la façon dont les bailleurs de fonds — gouvernements, fondations et entreprises — assuraient le financement avait un impact négatif sur la capacité de leur organisme à réaliser sa mission ou à atteindre ses objectifs. Bien que les organismes bénévoles et sans but lucratif puissent être financés par diverses méthodes (p. ex. subventions et contrats, dons de charité, revenu gagné tel que cotisations des membres, frais pour prestation de services, ventes de biens et jeux de bienfaisance provenant de sources non gouvernementales), de nombreux organismes dépendent largement du financement gouvernemental.<sup>7</sup> Les attentes en matière de financement et les exigences des bailleurs de fonds externes, y compris les gouvernements, semblent poser les plus grands défis à la plupart de nos participants. Nombre de ces défis tournent autour d'un enjeu principal, la nécessité d'un financement mieux adapté. Il s'agit de financer les services de base plutôt que les projets et de fournir des sources de financement plus stables à long terme.

D'autres problèmes clés ont trait à la nécessité d'un financement plus important et d'une diversification des sources de revenu. Certains participants ont aussi mentionné les problèmes découlant des priorités changeantes des bailleurs de fonds, la difficulté à obtenir des fonds des grandes entreprises, le besoin de meilleurs réseaux (surtout au niveau des conseils d'administration) pour recueillir des fonds et la nécessité de faire mieux comprendre aux bailleurs de fonds les besoins et les défis administratifs des organismes. Les divers problèmes sont présentés ci-après selon la fréquence à laquelle ils ont été mentionnés par les participants.

## **La nécessité d'un financement mieux adapté**

Le financement des organismes bénévoles et sans but lucratif se répartit en deux grandes catégories : le financement de base et le financement par projet. Le financement de base permet aux organismes de planifier et de payer leurs coûts de fonctionnement. Il favorise la stabilité de l'organisme et la planification et le développement stratégiques. Le financement par projet, par contre, est habituellement réservé au paiement de dépenses spécifiques non liées aux opérations. Dans de nombreux cas, le financement des organismes bénévoles et sans but lucratif est réservé à des fins particulières, ce qui limite leur capacité

<sup>7</sup> Sharpe (1994) déclare que 56 pour cent des revenus qui sont versés aux organismes de charité et sans but lucratif proviennent du gouvernement. Voir aussi Hall (1995).

d'affecter ce revenu au paiement des coûts administratifs ou de fonctionnement.

Tout au long des consultations, les participants ont fréquemment fait état de leur désir d'obtenir un financement de base. La discussion sur ce besoin était souvent liée à une préoccupation par rapport aux restrictions imposées à l'usage des fonds. Cela semble être le plus grand problème des organismes qui comptent sur les sources externes de financement. De nombreux participants ont mentionné que les bailleurs de fonds ont des attentes irréalistes et ne comprennent pas vraiment pourquoi la capacité de payer les coûts administratifs et généraux (salaires, infrastructure technique, etc.) permettrait éventuellement aux organismes d'améliorer leur fonctionnement.

### Problèmes associés au financement par projet

De nombreux participants ont volontiers indiqué une série de difficultés découlant de leur dépendance à l'égard du financement par projet. Les participants ont fréquemment mentionné qu'ils devaient être constamment à la recherche de financement pour des projets ou réunir différentes sources de financement éparpillées pour maintenir le fonctionnement de leurs organismes. Les problèmes associés à ce type de financement sont détaillés ci-après.

**Incapacité de soutenir l'infrastructure.** De nombreux participants se sont dits frustrés par ce qu'ils perçoivent comme des restrictions déraisonnables et irréalistes des bailleurs de fonds qui excluent habituellement de leur soutien les coûts d'administration ou d'infrastructure destinés autant aux fournitures de bureau de base qu'à la planification stratégique et à la sensibilisation du public. Souvent, les participants étaient d'avis que les bailleurs de fonds et le public devraient être renseignés sur les besoins organisationnels et administratifs de base des organismes bénévoles et sans but lucratif.

**Risques d'altération de la mission.** Étant donné que le financement par projet sert à soutenir des activités et des services que les bailleurs de fonds ont désignés comme prioritaires, la plupart des participants ont déclaré qu'ils devaient adapter leurs programmes en fonction des mandats des bailleurs de fonds. Par conséquent, ils doivent continuellement se battre pour veiller à ce que le caractère et la mission de leur organisme ne soient pas altérés.

**Fardeau excessif imposé aux ressources humaines.** Un certain nombre de participants ont identifié des problèmes de ressources humaines causés par le financement par projet, notamment le fardeau qu'on leur impose en les obligeant à faire des demandes de financement par projet, à chercher constamment et à demander ce type de financement, et à rendre des comptes

« Les bailleurs de fonds ne fournissent pas de fonds pour le fonctionnement quotidien. Ils accordent des contrats pour des projets ou des services. En bout de ligne, votre mandat n'est pas d'obtenir l'argent, mais d'exécuter les projets qu'ils veulent que vous fassiez. »

– Halifax

« Aucun donateur avec lequel je travaille n'est vraiment intéressé à payer l'encre du photocopieur, le loyer ou les salaires. »

– Toronto

« Nous n'avons pas de financement pour les immobilisations, mais seulement pour des projets. Il est difficile d'assurer les services de base : locaux, téléphone et assurances. Il serait important d'obtenir un financement de base. »

– Montréal

sur l'usage des fonds à ceux qui les ont fournis. Les participants ont observé que les besoins en ressources humaines ont changé à cause des obligations de rédaction de propositions et de responsabilité financière associées au fonctionnement dans un contexte de financement par projet.

**Perte d'autonomie.** Certains participants ont déclaré que l'accent mis sur le financement par projet entraîne une perte d'autonomie financière et organisationnelle, car il limite les organismes à des activités et à des programmes que les bailleurs de fonds sont prêts à appuyer.

## **Le besoin de sources stables de financement**

« Plus un organisme cherche à diversifier ses sources de financement, plus il doit y consacrer du temps, et nous n'avons pas ce temps à notre disposition. » – *Montréal*

« Nous devons rechercher un financement plus stable, c'est-à-dire un financement pluriannuel. Pour le moment, tout ce que nous obtenons c'est un financement annuel, ce qui veut dire que lorsqu'on a fini un projet, on doit reprendre le collier pour préparer le prochain projet. » – *St. John's*

« Les fondations et les gouvernements doivent reconnaître qu'il est nécessaire de financer les activités de base par un financement stable qui assure à un organisme une certaine sécurité pour pouvoir remplir sa mission. » – *Vancouver*

De nombreux organismes semblent aux prises avec un manque de financement à long terme pour effectuer leur travail. Les participants nous ont souvent dit qu'il était difficile de s'adapter aux priorités changeantes des bailleurs de fonds, particulièrement celles du gouvernement qui, d'après les participants, fluctuent selon ce qui est perçu comme la cause la plus populaire du jour. Une autre difficulté est de répondre aux besoins et de planifier à long terme alors que le financement n'est souvent offert que pour des programmes de courte durée. Les participants ont relevé les problèmes suivants associés au manque de sources stables de financement :

**La recherche continue de financement.** Une répercussion d'un financement instable – souvent mentionnée – est que les organismes doivent se battre continuellement pour obtenir des fonds. Cela nuit parfois à leur capacité de se concentrer sur leurs programmes et objectifs organisationnels.

**Difficulté de planifier à long terme.** L'absence de financement stable et à long terme semble aussi rendre difficile la planification à long terme. Les participants ont souvent mentionné que les demandes de financement par projet obligent, ironiquement, les organismes à faire la preuve d'une solide planification stratégique à long terme, alors même que le financement est alloué à des projets à court terme et que leurs activités de planification à long terme ne reçoivent aucun soutien.

**Difficulté de réagir à des changements soudains en matière de financement.** Plusieurs participants ont mentionné des cas où le financement a pris fin ou a diminué à brève échéance, laissant aux organismes peu de temps et de possibilités d'adaptation.

**Besoin d'indépendance.** Un certain nombre de participants dont les organismes défendent une cause ont souligné l'importance d'un financement stable. Ils redoutent que le manque de financement stable les rende vulnérables

à des réductions de financement s'ils défendent des causes que leurs bailleurs de fonds n'approuvent pas.

## **Le besoin d'un financement plus important**

Un certain nombre d'organismes ont indiqué que leur plus gros problème est la nécessité d'augmenter leurs revenus. De nombreux participants ont mentionné qu'une dépendance à l'égard du financement externe lorsqu'il s'agit de causes non « populaires » représente un défi. Par exemple, les organismes qui s'occupent de causes comme la toxicomanie ont l'impression qu'ils ont plus de difficulté à recueillir des fonds que ceux qui aident les enfants. Un petit nombre de participants ont observé que certains bailleurs de fonds ont créé des obstacles à la collecte de fonds en accordant moins si les organismes obtiennent de l'argent d'autres sources. Un organisme en particulier a dit qu'il ne pouvait pas accéder au financement gouvernemental parce qu'il manquait de personnel rémunéré. Toutefois, comme on l'a noté, le problème de pénurie d'un financement de base à long terme est nettement plus grave que ces préoccupations.

## **Contraintes internes limitant la capacité de production de revenu**

Les participants ont identifié plusieurs problèmes de moyens internes qui nuisent à leur capacité d'obtenir du financement et de produire un revenu. Ces difficultés sont liées aux ressources humaines et à divers aspects des moyens structurels.

**Ressources humaines.** De nombreux participants ont relevé divers problèmes reliés aux ressources humaines, notamment la difficulté de conserver le personnel pour contribuer à la production d'un revenu à long terme. L'importance des compétences en collecte de fonds que doivent posséder les membres du personnel et du conseil d'administration ainsi que les bénévoles a souvent été notée.

De nombreux participants ont aussi mentionné le fardeau imposé aux ressources humaines, qui les obligent à fréquemment faire et renouveler les demandes de financement, à surveiller la conformité aux exigences des bailleurs de fonds et à leur rendre des comptes. La rédaction des demandes de subventions et des propositions a souvent été mentionnée comme fastidieuse et exigeant un personnel expert.

Pour surmonter les contraintes liées aux ressources humaines, certains participants ont avancé qu'il faudrait un modèle ou un système de collaboration qui permettrait aux organismes de démontrer aux bailleurs de fonds l'efficacité

« Nous devons chercher avant tout à retenir nos responsables de la collecte de fonds. Nous devons également tout faire pour engager les bonnes personnes mais une fois qu'elles sont engagées, nous devons les retenir car il s'agit d'établir des relations et c'est impossible de le faire rapidement. » – *Toronto*

« Si on examine la composition d'un conseil d'administration, nous avons des gens qui ont des relations au sein de la communauté. Ces personnes peuvent souvent donner accès aux bailleurs de fonds, aux entreprises ou à d'autres sources de financement. » – *Regina*

« Cela peut prendre beaucoup d'heures de travail pour rédiger une demande parce qu'il faut l'adapter à une fondation en particulier. » –  
*Organisme national*

de leurs programmes et services. Selon les participants, un tel modèle serait bénéfique parce que cette collaboration réduit les coûts et qu'en faisant la preuve de leur efficacité, les organismes sont mieux en mesure d'obtenir l'aide des donateurs et des bailleurs de fonds.

**Moyens structurels.** Un certain nombre de participants ont souligné la nécessité d'avoir de meilleures ressources en technologies de l'information qui faciliteraient la production d'un revenu en leur permettant de tenir à jour des bases de données, de créer des projets de collecte de fonds et de se conformer plus efficacement aux exigences des bailleurs de fonds en matière de soumission de demandes et de rapports.

### **Moyens sur le plan de la gestion et de la responsabilité financières**

On a demandé aux participants d'exprimer leurs opinions sur la capacité de leur organisme à gérer les finances. Nous avons examiné :

- la satisfaction des participants quant à l'aptitude de leur organisme à gérer les budgets, à faire le suivi des coûts et à remettre des rapports financiers aux bailleurs de fonds; et
- les problèmes de moyens qui nuisent à la capacité de gérer les finances.

D'une manière générale, étant donné les ressources à leur disposition, les organismes semblaient assez satisfaits de leur aptitude à gérer les finances et à rendre des comptes aux bailleurs de fonds. Certains problèmes étaient néanmoins apparents. Par exemple, la plupart des participants ont dit faire face à des exigences de plus en plus lourdes en matière de responsabilité financière. Les participants dont les organismes reçoivent des subventions gouvernementales ont souvent mentionné devoir composer avec des restrictions quant à l'usage des fonds et des retards dans la réception des paiements. Les participants provenant de certains organismes, en particulier les plus petits, ont signalé des difficultés à obtenir les logiciels de comptabilité appropriés. D'autres ont déclaré avoir besoin de membres au conseil d'administration qui possèdent des compétences en gestion financière ou en comptabilité. La nécessité d'un financement plus important, les problèmes de gestion des dons destinés à des fins particulières et la difficulté pour les organismes plus petits de se fier aux bénévoles pour gérer les finances ont été mentionnés à l'occasion seulement.

## Satisfaction à l'égard de la gestion financière


La plupart des organismes semblent satisfaits de leur aptitude à gérer leurs finances et croient qu'ils sont efficaces et plutôt innovateurs dans leur façon d'utiliser leurs ressources financières. D'ailleurs, lorsqu'on leur a demandé quels étaient leurs plus grands défis, les participants n'ont mentionné la gestion financière que peu souvent. Ils semblent croire que, étant donné les ressources à leur disposition et les exigences élevées en matière de responsabilité financière, ils s'en tirent remarquablement bien. C'est particulièrement le cas des organismes qui ont les moyens d'engager à temps plein un comptable ou un aide-comptable. Les organismes semblent cependant subir un certain nombre d'exigences et de pressions quant à leurs ressources en gestion financière. Les participants ont aussi mentionné plusieurs secteurs à améliorer, par exemple une plus grande expertise au sein du conseil d'administration en questions financières et la disponibilité de logiciels de comptabilité appropriés.

## Problèmes sur le plan des moyens en gestion financière

Au sujet des problèmes de moyens internes liés à la gestion financière, les participants ont souvent souligné le manque de ressources financières qui leur permettraient de se doter des ressources humaines et des systèmes d'information nécessaires.


**Moyens financiers.** De nombreux participants, provenant surtout de petits organismes, ont signalé des difficultés causées par le manque de ressources financières pour engager des professionnels de la gestion financière ou leur payer un salaire concurrentiel. Les organismes qui sont en mesure d'engager des comptables ou des aides-comptables semblaient plus satisfaits des habiletés en gestion financière de leur organisme que ceux qui n'en ont pas les moyens. Les participants ont fréquemment suggéré qu'il faudrait trouver des façons de partager les services financiers et juridiques avec d'autres organismes pour les aider à réduire leurs coûts.

**Ressources humaines.** Certains participants ont mentionné la difficulté à recruter au sein de leur conseil d'administration des membres possédant les compétences appropriées pour aider à gérer les finances de l'organisme. Quelques-uns étaient insatisfaits parce que les membres de leur conseil sont incapables de lire des états financiers et ont mentionné qu'il faudrait donner une formation à ces membres dans ce domaine. Parfois, les participants ont dit avoir des problèmes parce que leur conseil d'administration exigeait des rapports financiers.



« J'ai vu des organismes faire faillite uniquement parce qu'ils n'avaient pas les moyens de faire leur comptabilité convenablement. »  
– *Halifax*

« Ce dont nous avons besoin plus que tout, c'est de quelqu'un qui possède des compétences en planification financière, quelqu'un qui peut nous aider à envisager l'avenir et savoir quoi faire avec les placements et ce genre de choses. C'est le type de compétences dont nous avons besoin. » – *Toronto*



**Moyens structurels.** De nombreux participants ont dit avoir besoin d'un soutien technique constant pour mettre à jour les bases de données et les systèmes. Plusieurs ont aussi indiqué qu'il fallait divers programmes logiciels pour satisfaire aux différentes exigences des bailleurs de fonds en matière de rapports et de format de rapports. Quelques participants ont souligné les problèmes causés par le coût élevé des logiciels de comptabilité. D'autres ont observé que plusieurs logiciels comptables ne conviennent pas aux organismes bénévoles et sans but lucratif.<sup>8</sup> Enfin, quelques organismes ont indiqué que les normes comptables des organismes sans but lucratif étaient en train de changer pour être alignées de plus près avec les normes des entreprises et que cela leur causait des difficultés.

## Résumé

La principale constatation de notre étude des moyens financiers est que les organismes bénévoles et sans but lucratif du Canada éprouvent d'importantes difficultés financières qui nuisent à leur capacité de remplir leur mission. Les participants à notre étude ont signalé que les réductions du financement et des services gouvernementaux ont produit un impact majeur sur les modes de financement des organismes bénévoles et sans but lucratif. Ils ont aussi déclaré qu'ils font face à des défis importants parce qu'au cours des dernières années, on est passé du financement de base au financement par projet et qu'ils ont de la difficulté à obtenir les ressources financières et humaines dont ils ont besoin pour offrir leurs programmes et services. L'accent mis sur le financement par projet semble avoir plusieurs conséquences défavorables pour les organismes, notamment une autonomie et une indépendance restreintes, trop de temps consacré à la recherche de nouveau financement par projet, des difficultés de recrutement et de conservation du personnel, et une capacité restreinte d'effectuer une planification des activités ou des programmes à long terme.

Les autres problèmes de moyens financiers proviennent de la concurrence accrue entre les organismes pour des fonds qui ne cessent de diminuer. Cette concurrence semble être due principalement aux réductions des subventions gouvernementales, aux restrictions plus sévères quant à l'usage des fonds et à la demande croissante de services. Certains organismes ont réagi à cette situation en insistant davantage sur la collaboration. Les participants ont aussi identifié des problèmes en rapport avec la réglementation et la législation restrictives du gouvernement, les exigences élevées en matière de responsabilité financière, la difficulté d'obtenir le soutien des entreprises et la nécessité d'une plus grande sensibilisation des médias et du public à la rentabilité des programmes et des services fournis par l'entremise du secteur sans but lucratif. Face à ce qu'ils considèrent comme un climat instable sur le plan du financement, les

<sup>8</sup> *La comptabilité d'exercice, la méthode comptable la plus couramment utilisée, déclare le revenu lorsqu'il est gagné et les dépenses au moment où elles sont engagées. La comptabilité de caisse déclare le revenu lorsqu'il est reçu et les dépenses lorsqu'elles sont payées (Investorsworld.com, n.d.). Étant donné que l'encaisse pose un défi particulier à de nombreux organismes sans but lucratif, surtout les plus petits, il peut leur convenir davantage de comptabiliser les fonds au moment où ils sont reçus ou payés (c'est-à-dire en utilisant la comptabilité de caisse).*


participants ont constaté que leurs organismes doivent travailler plus fort que jamais pour maintenir un niveau adéquat de prestation des services et programmes. Cela semble particulièrement vrai pour les organismes qui tentent de recueillir des fonds pour des causes impopulaires ou de mener à bien leur mission principale dans le contexte des changements constants apportés aux priorités de financement et aux exigences en matière de production de rapports des gouvernements.

Dans de nombreux cas, les participants ont dit qu'il leur manquait les types de ressources financières qui leur permettraient de se doter des ressources humaines et des systèmes informatiques dont leur organisme a besoin pour fonctionner au mieux de ses capacités. Malgré les pressions importantes que subissent les organismes dans le contexte actuel du financement, les participants sont nombreux à exprimer leur satisfaction quant à la capacité de leurs organismes de gérer leurs ressources financières de manière efficace et novatrice.

## **Ressources humaines**

Bien que les ressources humaines aient été identifiées comme l'un des plus grands atouts des organismes bénévoles et sans but lucratif, les participants ont aussi relevé plusieurs problèmes à ce chapitre. En fait, les problèmes de ressources humaines représentent la deuxième plus importante préoccupation signalée par les participants à nos consultations. Les bénévoles viennent en premier dans leurs préoccupations, et le personnel rémunéré suit de près. De nombreux participants ont aussi fait état de certaines inquiétudes au sujet du conseil d'administration, mais ces dernières semblaient moins courantes et moins graves que celles concernant les bénévoles et le personnel.

Le problème le plus souvent invoqué en ce qui concerne les ressources humaines était le besoin d'un plus grand nombre de bénévoles. La plupart des participants ont souligné que le bassin de bénévoles a diminué considérablement depuis cinq à dix ans. Selon beaucoup d'entre eux, les bénévoles sont de moins en moins disposés à assumer des rôles de leader ou des fonctions administratives ou à s'engager à long terme. Ils ont attribué ces problèmes surtout au contexte socioéconomique dans lequel évoluent les organismes bénévoles et sans but lucratif. Les changements dans la disponibilité des bénévoles ont entraîné des défis sur le plan du recrutement, de la gestion et de la conservation des bénévoles – un problème majeur selon la plupart des participants. En outre, plusieurs participants ont mentionné que la formation des bénévoles était un enjeu prioritaire.



« Si nous n'avions pas les bénévoles qui font toutes ces tâches, nous ne serions pas là. » – *Edmonton*

« Le taux d'épuisement professionnel est élevé. » – *Montréal*

« Nos salaires ne sont pas concurrentiels. Nos fonds proviennent des donateurs et on ne s'attend pas à ce que nous accordions des salaires élevés. » – *Organisme national*



« Les gens veulent faire le travail, mais ne veulent pas être en charge. Ils demandent de trouver quelqu'un d'autre pour être président ou présidente du conseil ou occuper un poste de leader. » – *Peterborough*

« Beaucoup de gens appellent et veulent faire du bénévolat, mais plusieurs des programmes que nos bénévoles offrent exigent beaucoup d'heures de formation et de la disponibilité au moment où nos clients ont besoin d'eux. » – *Victoria*

« Nous ne pouvons nous permettre d'engager que des gens qui n'ont pas besoin d'assurer leur subsistance. » – *Edmonton*

Le deuxième problème le plus souvent mentionné sur le plan des ressources humaines est le manque de personnel rémunéré, plus particulièrement un personnel possédant des compétences spécialisées (p. ex. gestionnaires, collecteurs de fonds, comptables, spécialistes des technologies de l'information). La grande majorité des organismes consultés ont mentionné ce problème et la plupart l'ont attribué au contexte du financement externe. Les participants ont souligné que la nature restrictive, instable et imprévisible du financement par projet entraîne une foule de problèmes reliés aux ressources humaines, y compris le surmenage et l'épuisement professionnel. Ces problèmes peuvent, par ricochet, mener à une difficulté de recrutement et de conservation du personnel, que la plupart des participants ont désignée comme un enjeu important. Plusieurs d'entre eux ont d'ailleurs mentionné que la formation du personnel est également une source de préoccupation.

Les problèmes concernant les conseils d'administration semblaient moins courants et moins graves que dans le cas des bénévoles et du personnel rémunéré. Néanmoins, la plupart des participants ont souligné certains problèmes liés au conseil d'administration. Deux points ont été le plus souvent mentionnés : la nécessité d'avoir des stratégies de recrutement mieux ciblées afin que les organismes puissent attirer les bons candidats possédant les bonnes compétences, ainsi que la nécessité pour les organismes de définir clairement le rôle de leur conseil. Certains participants ont signalé que la formation et la conservation des membres du conseil d'administration faisaient aussi partie de leurs préoccupations.

La plupart des organismes consultés ont mentionné qu'une pénurie de bénévoles, surtout ceux qui sont disposés à assumer un rôle de leader, et d'employés, surtout ceux possédant des compétences spécialisées, diminue leur capacité de mener leur mission à bien. Les principaux problèmes concernant les bénévoles et le personnel sont le recrutement, la conservation, la gestion et la formation. Quant aux conseils d'administration, il s'agit du recrutement stratégique, de la gouvernance (rôles et structures), des opérations, de la formation et de la conservation.

Comme on peut s'y attendre, plusieurs de ces problèmes sont interreliés. Plusieurs sont également liés étroitement au contexte externe et aux problèmes de moyens financiers abordés dans la section précédente de ce rapport. Par exemple, c'est à cause des réductions du financement et des services gouvernementaux que de nombreux organismes ont plus de travail que jamais. Ils ont donc besoin de plus de bénévoles et de membres du

conseil qui sont entièrement engagés et actifs. D'où l'importance accrue de solides stratégies de recrutement et de conservation des bénévoles et des membres du conseil. Il faut un personnel compétent pour élaborer ces stratégies. Les participants déclarent toutefois que, dans le contexte actuel du financement, les organismes ne peuvent pas toujours engager assez de personnel. Il est par conséquent difficile de formuler et d'exécuter de telles stratégies. De plus, le personnel en place doit souvent s'occuper de nombreuses tâches en même temps. Et si les employés deviennent surchargés de travail ou surmenés et décident de quitter l'organisme, ils partent avec toutes les connaissances et les compétences qu'ils ont acquises au travail.


Nous commençons cette section en discutant des problèmes de moyens liés aux bénévoles. Nous aborderons ensuite les problèmes touchant le personnel et enfin, nous discuterons des enjeux concernant le conseil d'administration. Dans chaque section, les problèmes sont abordés selon la priorité que les participants semblaient leur accorder.

## **Bénévoles**

Tous les participants valorisent la contribution importante des bénévoles. Mais à cause du déclin du nombre de bénévoles, les organismes s'interrogent sur leurs stratégies de recrutement, de conservation, de gestion et de formation. Certaines de ces interrogations (p. ex. au sujet du recrutement et de la conservation) découlent principalement de facteurs externes, notamment les valeurs changeantes des jeunes et les nouvelles attentes des bénévoles. D'autres préoccupations, concernant notamment la gestion des bénévoles, sont dues principalement à des facteurs internes, comme la disponibilité d'un personnel rémunéré qui peut gérer les bénévoles. Chacun de ces problèmes de moyens est abordé ci-après selon l'ordre d'importance que leur ont accordé les participants.

**Recrutement.** Parmi les organismes consultés, le plus grave problème est le recrutement des bénévoles. Les participants ont identifié les problèmes de recrutement suivants :

- **Le besoin d'un plus grand nombre de bénévoles.** La plupart des organismes ont déclaré que le nombre de bénévoles a diminué substantiellement au cours des dernières années. À cause de ce déclin, de nombreux organismes ont trop peu de bénévoles pour offrir efficacement leurs programmes et services.



« Nous avons de la difficulté à recruter assez de bénévoles pour maintenir nos activités. » – Regina

« Les gens veulent s'engager pour des actions à court terme et des projets qui ont un début et une fin. Nous avons des gens qui font du bénévolat depuis 60 ans. Désormais, c'est impossible de trouver des bénévoles qui ont 60 ans de bénévolat à leur actif. Nous sommes chanceux si nous pouvons les garder six semaines. » – Victoria

« Pour certaines causes, il n'est pas difficile d'obtenir toute sorte de dons et faire participer les gens. Lorsque vous parlez des problèmes de personnes âgées, les gens ont l'impression qu'elles sont déjà trop riches. »  
– Toronto

- **Le besoin d'une plus grande stabilité et d'un engagement à long terme.** De nombreux organismes ont besoin de bénévoles pour effectuer des tâches exigeant de la formation et des engagements particuliers, pour une durée parfois assez longue. Pourtant, la plupart des organismes constatent qu'aujourd'hui, les bénévoles préfèrent des affectations à court terme et sont moins dévoués envers leurs activités de bénévolat que par le passé. Certains organismes ont aussi constaté des fluctuations saisonnières du nombre de bénévoles.
- **Le besoin de leaders.** Nombre d'organismes ont besoin de bénévoles pour assumer des tâches de prestation de services de première ligne, mais ils ont aussi besoin de bénévoles disposés à assumer un rôle de leadership. Plusieurs participants nous ont cependant dit avoir constaté que de nombreuses personnes, en particulier des jeunes, sont moins disposées à assumer ce rôle que par le passé.
- **Le besoin de meilleures politiques et procédures.** Certains participants ont affirmé que leur organisme a besoin de politiques et de procédures officielles pour ses activités de recrutement de bénévoles afin de s'assurer qu'il sélectionne correctement les bénévoles et leur confie des tâches qui leur conviennent. Toutefois, il manque souvent à ces organismes les ressources nécessaires pour élaborer de telles politiques et procédures.
- **Profil et popularité de la cause.** La mission ou la raison d'être d'un organisme semble aussi avoir un impact sur sa capacité de recruter des bénévoles. Par exemple, un organisme qui emploie des bénévoles à des travaux manuels, comme la construction et la menuiserie, a indiqué qu'il devait souvent refuser des bénévoles. Un autre organisme, par contre, qui s'occupe de patients atteints d'une maladie particulière, compte presque entièrement sur des bénévoles atteints de cette maladie ou dont un membre de la famille en est atteint.
- **Impact de la taille de l'organisme et de la communauté.** Les problèmes de recrutement semblent plus grands pour les petits organismes et les petites collectivités. Les représentants de petits organismes et de ceux situés dans des zones rurales et des petites villes étaient plus susceptibles de signaler des difficultés à recruter suffisamment de bénévoles que les représentants de plus grands organismes situés en zone urbaine.

« Pendant de nombreuses années, nous avons un nombre limité de bénévoles sur lesquels nous pouvions compter. Et ils s'épuisent. Ils atteignent un point où ils ont donné tout ce qu'ils peuvent et ils n'ont plus rien à donner. »  
– Winnipeg

**Conservation.** Parce que les bons bénévoles sont difficiles à trouver, les organismes se soucient avec raison de conserver ceux qu'ils ont. La conservation était par conséquent un problème majeur pour la plupart des participants à nos consultations qui ont souvent mentionné les problèmes suivants à ce chapitre :

- **Épuisement professionnel.** La plupart des organismes craignent qu'une pénurie de bénévoles cause l'épuisement de ceux qu'ils ont et les amène à partir. Certains organismes ont aussi souligné que les activités auxquelles se livrent leurs bénévoles (p. ex. le counselling) peuvent être plutôt stressantes et peuvent aussi mener à l'épuisement professionnel.
- **Reconnaissance.** La plupart des participants comprennent qu'un programme de reconnaissance périodique des contributions des bénévoles est un élément clé de la conservation des bénévoles. Certains se sont toutefois inquiété du fait que leur organisme n'avait pas les ressources nécessaires pour témoigner une reconnaissance informelle suffisante aux bénévoles ou pour mettre sur pied et gérer des programmes de reconnaissance officiels.
- **Souplesse.** Un autre mécanisme important pour améliorer la conservation des bénévoles est de s'adapter à leurs besoins. De nombreux participants ont dit qu'ils essaient de répondre aux besoins des bénévoles en leur confiant des affectations flexibles et à plus court terme. Certains organismes essaient aussi de confier aux bénévoles des affectations valorisantes mais qui n'exigent pas trop de responsabilités. Les participants nous ont dit cependant que la souplesse était limitée par la nature des postes bénévoles.

**Gestion des bénévoles.** Les organismes qui comptent sur des bénévoles semblent réussir le mieux lorsqu'ils parviennent à gérer leurs bénévoles de manière efficace et à maintenir leur motivation. La capacité de fournir ce type de gestion était source de préoccupation pour de nombreux participants. Ils ont identifié les problèmes suivants :


- **Le besoin d'un personnel rémunéré pour gérer les bénévoles.** De nombreux organismes ont un personnel rémunéré pour la gestion des bénévoles mais de nombreux autres n'en ont pas. À plusieurs reprises, les répondants ont mentionné que le facteur le plus important pour faciliter les contributions des bénévoles était un directeur ou coordonnateur rémunéré des ressources de bénévolat.
- **Charge de travail.** À cause du manque de personnel, de nombreux participants ont déclaré que les responsables des bénévoles sont surchargés de travail. Leurs nombreuses responsabilités consistent notamment à : 1) répondre aux demandes croissantes d'affectations à court terme, souples et saisonnières des bénévoles, 2) s'assurer que les bénévoles ne soient pas surmenés et ne s'épuisent pas, 3) trouver des tâches appropriées et

« Il est très important, surtout avec des bénévoles, de réserver au moins une journée dans l'année pour souligner leurs contributions. »  
– Regina

« Pour s'occuper des bénévoles, il faut accepter de perdre le contrôle. Ce n'est pas un travail. Vous devez toujours vous attendre à ce qu'ils partent et il ne faut pas avoir trop d'attentes. Il faut toujours travailler à la motivation et être généreux envers eux. Soyez toujours conscients de votre chance. »  
– Montréal

« Il faut du personnel rémunéré à qui on confie la tâche spécifique de gérer, former, recruter, reconnaître et perfectionner les bénévoles. »  
– St. John's

« De plus en plus, nous définissons les rôles, responsabilités et tâches de manière que chacun sache ce qu'il doit faire. Tout est défini, du collage des enveloppes à la gestion d'un service. » – Québec



valorisantes pour les bénévoles, 4) motiver les bénévoles et 5) faire face à la tension qui existe parfois entre le personnel et les bénévoles. Les participants ont indiqué que la gestion des bénévoles est devenue plus difficile ces dernières années à cause de la nécessité croissante des vérifications de sécurité et autres mécanismes de sélection ainsi que, dans certains cas, de formation exhaustive des bénévoles. Les exigences des bailleurs de fonds en ce qui concerne le suivi des contributions des bénévoles ont aussi augmenté la charge de travail.

**Formation.** Plusieurs participants avaient des préoccupations quant à la capacité de leur organisme de former ses bénévoles. Ce problème était particulièrement important pour les organismes qui ont besoin de bénévoles aux compétences spécialisées (en counselling, en informatique, etc.). Ces participants ont déclaré qu'il est difficile de recruter des bénévoles possédant les compétences nécessaires et ils considèrent la formation de ces derniers comme un autre moyen d'obtenir ces compétences. De nombreux organismes ont toutefois de la difficulté à trouver le temps et l'argent nécessaires pour la formation des bénévoles.

### **Personnel rémunéré**

« Nous avons peu d'employés permanents et cela nous enlève notre élan. Nous devons toujours travailler comme si l'organisme allait disparaître le lendemain. » – *Montréal*

« Afin d'avoir le type de personnes nécessaires pour faire fonctionner notre organisme au cours des trois prochaines décennies, nous devons trouver des moyens créatifs de recruter et de conserver les personnes qui nous conviennent réellement. » – *Vancouver*

Les participants à nos consultations ont souligné qu'ils sont toujours impressionnés par la passion, le dévouement et la compétence de leur personnel. Malgré cela, la plupart des organismes ont d'importantes difficultés de dotation en personnel. Par exemple, la plupart ont signalé qu'ils ont besoin de plus d'employés, surtout un personnel possédant des compétences spécialisées. Comme on peut s'y attendre, la sous-dotation chronique et la trop grande dépendance à l'égard des généralistes ont un impact négatif sur les conditions de travail dans ces organismes : les employés sont surmenés et souvent appelés à effectuer des tâches pour lesquelles ils ne se sentent pas qualifiés. De mauvaises conditions de travail conjuguées à une faible rémunération entraînent des problèmes de conservation du personnel. Certains participants ont aussi signalé un besoin urgent de formation supplémentaire du personnel. Notre discussion sur le personnel s'articule autour de quatre enjeux : le besoin d'un plus grand nombre d'employés, le besoin d'un personnel plus spécialisé, le besoin de meilleures stratégies de conservation et le besoin de formation du personnel.

**Le besoin d'un plus grand nombre d'employés.** Le problème de personnel le plus souvent mentionné était le manque de fonds pour engager assez de personnel. La plupart des participants ont dit qu'ils avaient plus de travail que leur personnel ne pouvait en accomplir. Cette sous-dotation signifie

que les employés en place sont surchargés, ce qui entraîne des taux élevés d'épuisement professionnel et de roulement.

Le personnel semble éprouvé par le processus de demande de financement et par les exigences de plus en plus complexes et détaillées en ce qui a trait à la responsabilité. Plusieurs participants ont observé que le contexte actuel du financement fournit très peu, voire aucune ressource pour l'administration ou pour remplacer les membres du personnel qui sont en congé prolongé, ce qui accroît le risque d'épuisement.

**Le besoin d'un personnel plus spécialisé.** La plupart des participants ont signalé qu'il fallait plus de personnel spécialisé. Les compétences en gestion, en collecte de fonds, en comptabilité et en technologie de l'information étaient particulièrement en demande. Mais de nombreux organismes ne peuvent pas se permettre les taux de rémunération qui attirent ce genre de spécialistes. Ils doivent au contraire essayer de se débrouiller avec un personnel composé presque entièrement de généralistes autodidactes. Bien que ces personnes soient souvent dévouées et passionnées par leur travail, elles n'ont simplement pas les compétences nécessaires pour faire ce qu'on attend d'elles.


**Le besoin de meilleures stratégies de conservation.** La plupart des participants ont dit que leurs faibles taux de rémunération et le manque d'avantages sociaux ont une répercussion négative sur la conservation de leur personnel. Ils nous ont dit que les organismes bénévoles et sans but lucratif étaient principalement considérés comme des « tremplins de formation » pour le personnel. Une fois que les employés ont obtenu une certaine formation et ont acquis de l'expérience dans un organisme sans but lucratif, ils s'en vont dans le secteur privé ou public pour un emploi mieux rémunéré. Les organismes doivent ainsi consacrer beaucoup de temps et d'argent à recruter et à former continuellement de nouveaux employés. La « mémoire institutionnelle » en souffre lorsque les organismes perdent des employés de longue date. Quelques participants nous ont également dit que la structure horizontale favorisée par de nombreux organismes bénévoles et sans but lucratif peut être problématique parce qu'elle laisse peu de place aux promotions.

Parallèlement, de nombreux participants ont avancé que la satisfaction au travail peut compenser un salaire inférieur, que la qualité de vie est importante pour de nombreuses personnes et que beaucoup d'employés restent dans les organismes bénévoles et sans but lucratif parce qu'ils croient en la cause de leur organisme. Certains ont aussi fait remarquer que l'horaire variable et d'autres avantages non monétaires étaient souvent utilisés pour récompenser le personnel. Ces types d'avantages permettent aux organismes de retenir

« Nous devons former et perfectionner notre personnel pour qu'il puisse assumer des postes de direction. » – *Toronto*

« Dès qu'ils tombent sur une occasion de trouver un meilleur emploi à un meilleur salaire, évidemment ils partent. » – *Regina*





uniquement les employés prêts à les accepter, malgré un salaire moins élevé que ce qu'ils gagneraient ailleurs.

**La nécessité de former le personnel.** Plusieurs participants ont mentionné la nécessité d'offrir des programmes de formation à leurs employés, surtout des programmes propres au secteur sans but lucratif. La formation du personnel et le perfectionnement professionnel ont également été invoqués par certains participants comme d'importants stimulants non monétaires qui aident à soutenir l'engagement et la motivation du personnel. Mais la formation peut coûter cher et c'est la raison pour laquelle de nombreux participants ont dit ne pas pouvoir se permettre de créer des programmes de formation ou d'y participer. Certains ont aussi observé que le perfectionnement professionnel peut être une arme à double tranchant, car les employés utilisent souvent leurs nouvelles compétences pour décrocher ailleurs un poste mieux payé.

### Conseils d'administration

« On ne voit pas de gens de 20, 30 ou 40 ans arriver dans le réseau. C'est un vrai problème parce que dans quinze ans nous allons nous retrouver avec des conseils composés de personnes âgées que nous n'aurons pas la possibilité de remplacer. » – *Victoria*

« Jusqu'à présent, notre conseil nous appuie à 150 %. Les membres du conseil sont réellement dévoués et ils sont là parce qu'ils y croient. Et ils ne sont pas rémunérés. » – *Regina*

Bien que de nombreux participants aient déclaré que leur conseil d'administration était un atout réel pour leur organisme, ils ont aussi soulevé plusieurs enjeux importants à ce chapitre. Les enjeux mentionnés le plus souvent étaient la nécessité de recruter des membres aux compétences complémentaires pour former un conseil équilibré et le besoin d'élaborer de meilleures stratégies de formation et de conservation de ces membres.

**Recrutement.** La plupart des participants auxquels nous avons parlé reconnaissent le besoin de recruter les membres du conseil de manière stratégique, en fonction des compétences, des connaissances et du potentiel de réseautage qu'ils peuvent apporter à l'organisme. Il peut être difficile d'obtenir une composition équilibrée, comme en témoignent les difficultés de recrutement suivantes identifiées par les participants :

- **Concurrence pour attirer les membres du conseil.** Certains participants ont souligné qu'il existait une vive concurrence dans leur collectivité pour attirer au conseil des membres chevronnés et influents. On a aussi mentionné une forte concurrence pour attirer des membres possédant des compétences particulières, par exemple en gestion, en collecte de fonds, en comptabilité ou en droit. Ce dernier point semblait plus préoccupant dans les petites communautés où le bassin de recrues potentielles est relativement petit.
- **Préoccupations au sujet de l'assurance responsabilité.** Certains participants ont remarqué que des candidats potentiels au conseil

d'administration étaient préoccupés par l'assurance responsabilité et refusaient de se joindre au conseil d'un organisme qui ne possédait pas une protection suffisante. Cela peut constituer un problème parce que l'assurance responsabilité est coûteuse et difficile à financer.

- **Peu de jeunes désireux de faire partie d'un conseil d'administration.** Quelques participants s'inquiètent du manque de personnes de moins de 40 ans intéressées par un poste à un conseil d'administration. Cette situation ne semble pas causer de problèmes immédiats, mais pourrait devenir un problème important à l'avenir lorsque les membres actuels des conseils commenceront à prendre leur retraite.
- **Recrues en quête de statut.** Quelques participants ont signalé des situations où il était évident que des personnes avaient accepté des postes au conseil seulement à cause du statut que ce poste leur conférait. Et ces personnes n'ont pas réussi ensuite à contribuer à l'organisme.

**Rôle et fonction.** Nombre de participants ont souligné à quel point il est important que les membres du conseil comprennent le rôle et la fonction du conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif, d'une manière générale, de même que leur rôle particulier et leur fonction dans l'organisme. Les problèmes liés au rôle et à la fonction du conseil qui ont été soulevés le plus souvent sont :

- **Le besoin de clarifier le rôle.** Le conseil d'un organisme sans but lucratif peut fonctionner de diverses façons. Certains organismes veulent avoir un conseil dont les membres travaillent et assument plusieurs tâches quotidiennes de l'organisme. D'autres s'intéressent surtout à la capacité des membres de leur conseil de contribuer financièrement à l'organisme, soit directement, soit par la collecte de fonds. Enfin, d'autres organismes veulent que leur conseil se concentre sur l'élaboration de politiques. Étant donné les divers rôles possibles des membres d'un conseil, il est impératif de communiquer clairement les attentes. De nombreux participants ont dit avoir des difficultés dans ce domaine et ont exprimé le besoin d'obtenir plus d'argent et d'engager plus de personnel pour former et orienter les membres du conseil.
- **Le besoin de conseils d'administration plus actifs.** Certains participants déplorent que leur conseil ne soit pas suffisamment actif, surtout dans des domaines cruciaux comme la collecte de fonds et l'élaboration de politiques. Ceci pose un problème, particulièrement aux petits organismes qui comptent peu d'employés rémunérés.

« Nous savons qui fait partie de tel conseil d'administration et depuis quand et nous savons que ce sont de bons membres du conseil. Nous n'attendons qu'un signe de leur part nous indiquant qu'ils sont peut-être prêts à aller de l'avant et à venir chez nous. »  
– *Saint-Jean*

« Un des plus gros problèmes que j'ai constatés avec des petits groupes comme le mien est de maintenir une taille homogène du conseil d'administration et de tenir à jour l'historique de l'organisme afin que, lorsque de nouvelles personnes arrivent, elles sachent ce que vous avez fait et comment vous l'avez fait. » – *Edmonton*

« Il faut un conseil d'administration qui, avant tout, comprenne le rôle d'un organisme et sa fonction, et laisse le personnel faire le travail. »  
– *Regina*

« Une bonne orientation est cruciale pour que le conseil comprenne quel est son rôle. » – *Winnipeg*

**Formation.** La plupart des participants étaient convaincus de l'importance de la formation des membres du conseil, mais beaucoup s'interrogeaient sur la capacité de leur organisme à offrir une telle formation. Les principaux problèmes liés à la formation qui ont été soulevés sont les suivants :

- **La nécessité d'une formation supplémentaire.** La plupart des participants ont dit que leur organisme devait fournir plus d'occasions de formation et de perfectionnement aux membres du conseil. Certains participants nous ont dit qu'un programme standardisé de formation et de perfectionnement pour les conseils d'administration d'organismes sans but lucratif serait très utile. Étant donné que le coût et l'accessibilité ont souvent été mentionnés comme des obstacles à la formation, un programme normalisé devrait être offert à un prix raisonnable et être accessible pour être utile.
- **Manque de ressources pour mettre en œuvre la formation.** De nombreux participants ont déclaré que leurs organismes ont de la difficulté à trouver le temps, le personnel et l'argent nécessaires pour offrir le genre de formation dont les membres du conseil ont besoin.

**Conservation.** Bien que plusieurs participants aient soulevé la question de la conservation des membres du conseil, la nature du problème est variée. Certains organismes ont trop de roulement dans leur conseil, tandis que d'autres en ont trop peu.

- **Trop de roulement.** Plusieurs participants ont mentionné qu'un roulement trop fréquent de leur conseil était une grande source de préoccupation. La continuité, la mémoire institutionnelle et la culture organisationnelle peuvent être extrêmement difficiles à maintenir si la composition du conseil change trop souvent.
- **Trop peu de roulement.** Quelques participants nous ont dit que leur conseil ne se renouvelle pas assez souvent. Un nombre insuffisant d'occasions d'apporter des idées neuves au conseil d'administration peut représenter un problème, surtout si le conseil s'épuise et épuise ses idées.

## Résumé

Bien que la plupart des organismes bénévoles et sans but lucratif consultés aient désigné le capital humain comme leur plus grand atout, nous avons constaté qu'ils font face à d'importantes difficultés sur le plan des ressources humaines qui nuisent à la réalisation de leur mission.

Les participants ont déclaré que les changements survenus dans le climat social et économique ont contribué à la diminution du nombre de bénévoles et de recrues potentielles au conseil d'administration dont les compétences cadrent avec la mission de leur organisme. Il est difficile de recruter et de retenir des bénévoles désireux de s'engager à long terme et très compétents comme leaders. Les participants ont aussi indiqué qu'il était difficile de recruter des personnes qui possèdent les bonnes compétences et aptitudes permettant une gouvernance efficace.

Selon les participants, ces problèmes sont exacerbés par le contexte du financement par projet qui rend de plus en plus difficile aux organismes la tâche d'engager des employés et de leur verser des salaires concurrentiels. En outre, un grand nombre de participants ont déploré que le financement par projet limite la capacité de leur organisme à recruter et conserver des employés possédant des compétences spécialisées et de former leur personnel.

Globalement, les participants ont indiqué qu'un meilleur accès à un financement stable du budget de fonctionnement permettrait aux organismes bénévoles et sans but lucratif de mieux développer leurs ressources humaines et, ce faisant, de s'attaquer à plusieurs des problèmes qui nuisent à la planification et au développement organisationnels à long terme.

## **Moyens structurels**

Les moyens structurels englobent les processus, les pratiques, les connaissances accumulées et les structures de soutien qui aident un organisme à fonctionner. Les moyens structurels se divisent en trois grandes catégories : planification et développement, infrastructure et fonctionnement, relations et réseaux. Nous nous penchons également sur la question de l'élaboration des politiques, qui est liée à la fois à la planification et au développement et aux relations et réseaux.

La plupart des participants consultés ont désigné la planification et le développement comme la source du plus grand problème de leur organisme sur le plan des moyens structurels. Ce problème était suivi de peu par celui de l'infrastructure et du fonctionnement. Un nombre beaucoup moins grand de participants ont considéré comme important le problème des relations et des réseaux et enfin, seulement quelques-uns ont considéré l'élaboration de politiques comme un problème important.

D'après nos constatations, pour les organismes ayant participé à notre étude, les moyens structurels dépendent en grande partie des moyens financiers et des ressources humaines disponibles.





Dans cette section, nous examinons les problèmes associés à chaque catégorie de moyens structurels.

## **Planification et développement**

La capacité en termes de planification et de développement désigne les moyens d'élaborer les plans stratégiques d'un organisme, ses plans et modèles de programmes, ainsi que des propositions, et d'en tirer parti. Selon les participants, un grand nombre des difficultés éprouvées par les organismes dans ce domaine résultent d'un manque de moyens financiers. Des ressources humaines insuffisantes et des moyens insuffisants au niveau des relations et des réseaux ajoutent aussi aux problèmes de planification et de développement.

« La planification stratégique est très difficile lorsqu'on a de multiples sources de financement qui ont chacune des objectifs très spécifiques. Vous pouvez faire tous les plans stratégiques que vous voulez, mais en réalité, vous ne faites que vous conformer aux exigences de vos bailleurs de fonds. »  
– Edmonton

**Impact des moyens financiers insuffisants.** L'absence de financement de base et de financement stable et à long terme représente la plus grande difficulté pour l'élaboration de la vision organisationnelle et la planification stratégique de nombreux organismes. Un financement de base procure aux organismes les ressources nécessaires pour se consacrer à la planification et au développement; un financement stable et à long terme réduit la nécessité de revoir constamment les programmes et les plans.

**Impact des ressources humaines insuffisantes.** La planification et le développement sont beaucoup plus faciles pour les organismes qui ont accès au personnel, aux bénévoles et aux membres d'un conseil qui possèdent les compétences appropriées pour ces tâches. Pour certains organismes, cela peut vouloir dire des chefs d'entreprise qui siègent au conseil d'administration; pour d'autres, il s'agit d'un personnel possédant des compétences et de l'expérience dans la rédaction de demandes de subvention. Par contre, la capacité d'engager du personnel dépend des moyens financiers de l'organisme.

Il semble difficile de trouver le temps et les ressources humaines nécessaires pour faire de la planification stratégique dans le cas de nombreux organismes, surtout ceux dont les services sont très en demande. De nombreux participants ont indiqué qu'ils ne pourraient faire de la planification stratégique que s'ils arrêtaient entièrement d'offrir leurs services.

Certains participants ont admis qu'il fallait promouvoir une culture de planification auprès de leur conseil, de leur personnel et de leurs bénévoles, comme première étape vers une meilleure planification et un meilleur développement stratégiques. En même temps, ils ont admis que sans les ressources humaines appropriées, il est difficile de se concentrer sur des activités de planification stratégique telles que la rédaction d'un énoncé de mission, la

préparation de propositions de financement, la planification des services à long terme et la diffusion de l'information. Le personnel et les bénévoles se sentent souvent obligés de se concentrer sur les problèmes immédiats de service et de programmation, à l'exclusion de la gestion et de la planification organisationnelle. À cet égard, les préoccupations portaient principalement sur le rôle et l'expertise des membres du conseil, ainsi que sur les compétences du personnel.

Bien que les participants aient reconnu que le conseil a un rôle important à jouer dans la planification stratégique, ils se demandaient quel devrait être ce rôle. Les principales préoccupations au sujet de la gestion du conseil portaient sur le rôle approprié de ce dernier, en planification stratégique ou dans les opérations, et sur le manque d'expertise ou de ressources diverses pour intéresser les membres du conseil à une planification stratégique efficace pour l'organisme.

Les participants qui ont fait ressortir la nécessité d'un meilleur fonctionnement du conseil ont mentionné l'importance de compétences plus solides en planification stratégique, d'un partage accru du pouvoir entre le personnel et les membres du conseil, d'une moins grande ingérence du conseil dans les problèmes d'ordre opérationnel et d'une gestion plus proactive des enjeux. Un participant a noté qu'à cause du manque de temps, les organismes sans but lucratif fonctionnent souvent sur un mode réactif plutôt que d'une manière proactive.

Certains participants provenant d'organismes nationaux ont observé que leurs conseils d'administration ne sont pas toujours conscients des contraintes imposées par les ressources humaines et financières limitées. Par conséquent, ces conseils surestiment la capacité de leur organisme à fonctionner à l'échelle nationale. Des attentes irréalistes mènent tôt ou tard à une piètre planification stratégique et opérationnelle.

**Manque de compétences du personnel.** Un manque de compétences appropriées, de motivation et de continuité du personnel impose aussi des restrictions à la planification et au développement des organismes participant à notre étude.

La capacité d'effectuer de la recherche est considérée comme essentielle à la planification et au développement. Certains participants ont toutefois observé que le personnel n'a pas le temps ni les compétences pour préparer, effectuer et analyser des études. Lorsque ces organismes ont besoin d'études approfondies, ils ont tendance à les confier à des organisations spécialisées telles que les

« Notre défi est d'avoir le temps et le personnel voulus pour faire de la planification à long terme et rédiger des propositions afin d'obtenir plus de ressources. Ces besoins sont en conflit avec les besoins en services de la communauté, et chacun tire de son côté. »

– *Saint-Jean*

« Le défi auquel je fais face pour mettre en œuvre la planification stratégique est la résistance des membres du personnel. Ils n'en voient pas la nécessité ou n'ont pas la capacité intellectuelle ni les aptitudes pour la faire. »

– *Peterborough*

« Nous sommes en train de modifier très activement la façon d'utiliser la technologie de l'information dans notre organisme. Nous avons fait équipe avec le centre de bénévolat pour développer ses bases de données afin de pouvoir disposer de ses ressources. » – *Winnipeg*

« Nous n'avons généralement pas le luxe de faire le genre de recherche qu'il faut faire pour orienter nos politiques. »  
– *Organisme national*

universités. Certains organismes ont dit se fier aux membres de leur conseil pour les aider à faire de la recherche.

Même lorsque le temps et divers types de ressources sont suffisants, certains participants ont mentionné qu'il manquait à leur personnel la motivation ou les capacités pour entreprendre des exercices de planification stratégique.

Les problèmes de conservation du personnel expliquent aussi la difficulté que certains organismes éprouvent à ce chapitre. Si les organismes pouvaient engager leur personnel à plus long terme et lui offrir une plus grande sécurité d'emploi, cela aiderait à bâtir une mémoire institutionnelle et faciliterait la planification et le développement.

**Impact des moyens insuffisants sur le plan des relations et des réseaux.** Selon les participants, les relations et les réseaux, par exemple les organismes de coopération et intersectoriels, accroissent considérablement la capacité de planification et de développement. Ils ont aussi indiqué que de meilleurs réseaux coopératifs pour la planification stratégique et le développement organisationnel peuvent aider à améliorer les connaissances sur les ressources et les sources de soutien disponibles. Un certain nombre de participants nous ont dit qu'un référentiel central d'informations accessible à l'échelle du secteur serait utile.

Les organismes nationaux doivent parfois relever des défis distincts en ce qui concerne l'élaboration d'une vision d'avenir cohérente. Les grands organismes nationaux qui fournissent de multiples services ont parfois des sections ou des succursales régionales qui n'ont pas exactement le même mandat ou qui n'offrent pas la même gamme de services. Lorsque les organismes nationaux et leurs membres provinciaux ont des visions différentes, ils ont parfois de la difficulté à atteindre un consensus sur les questions de planification stratégique.

## **Infrastructure et fonctionnement**

L'infrastructure et le fonctionnement désignent les moyens de déployer ou de mettre à profit l'infrastructure, les processus et la culture organisationnelle. Ce type de moyens comprend les technologies de l'information, la propriété intellectuelle et les produits associés à la structure interne ou au fonctionnement quotidien de l'organisme (p. ex. bases de données, manuels, politiques et procédures). Les problèmes les plus importants que les participants ont identifiés dans ce domaine ont trait aux technologies de l'information. Certains participants ont aussi souligné la nécessité d'une meilleure collaboration, surtout lorsqu'elle leur permet de partager les ressources de l'infrastructure, comme l'espace physique.

Les insuffisances dans le domaine des technologies de l'information représentent de loin le problème d'infrastructure et de fonctionnement cité le plus souvent. De nombreux participants ont mentionné en particulier un manque de capacité et d'expertise techniques internes comme obstacle principal à la création d'un organisme plus fort. Les coûts d'achat, de maintenance, de mise à niveau, de formation et de perfectionnement associés aux technologies de l'information ont souvent été cités comme source de problèmes.

**Le besoin de meilleures technologies de l'information.** De nombreux participants constatent la nécessité d'investir dans les technologies de l'information pour faciliter la diffusion de l'information, mais certains ont déclaré avoir de la difficulté à le faire. Ils désignent les contraintes en matière de financement comme principale raison de leur dépendance à l'égard de systèmes inefficaces, désuets et mal intégrés.

Certains participants ont dit que le développement de bases de données pour le suivi des donateurs et des relations avec les différents intervenants aiderait à améliorer l'infrastructure organisationnelle et les systèmes. Des participants provenant en particulier d'organismes plus récents ont déclaré que, parce qu'ils doivent faire concurrence à des organismes plus anciens et mieux établis, il était important d'avoir la meilleure technologie à leur disposition.

Les quelques organismes qui ont déclaré avoir peu de problèmes avec les technologies de l'information utilisent généralement leurs systèmes non seulement pour les services de base, mais aussi pour la recherche, l'élaboration de programmes de bénévolat et le maillage avec la communauté. D'une manière générale, les organismes qui ont opté pour les technologies de l'information et les utilisent dans tous les champs de leurs activités semblent éprouver moins de difficultés que les autres à utiliser ces ressources.

**Manque de compétences des ressources humaines.** Les participants ont signalé des problèmes découlant d'un manque de compétences appropriées en technologies de l'information autant chez le personnel rémunéré que chez les bénévoles. En ce qui concerne le personnel rémunéré, les niveaux de compétences différents peuvent causer des difficultés à certains organismes. Les employés moins compétents sont incapables de partager l'information et diverses ressources de la manière la plus avantageuse possible. Pour faire face aux degrés variés de compétences du personnel, certains organismes constatent qu'ils doivent employer plus d'une forme de communication (électronique et imprimée) pour faire parvenir l'information aux parties intéressées et satisfaire aux exigences des bailleurs de fonds en matière de rapports.

« Étant donné que nous ne pouvons moderniser nos systèmes qu'à mesure que nous avons de l'argent, la mise à niveau n'est pas homogène. Je ne sais pas si deux personnes travaillent avec la même version du même logiciel. »

– *Organisme national*

« Il n'y a pas assez d'heures dans une journée. En fin de compte, mon travail consiste à tisser des réseaux, et à faire tout le reste. Je ne pense pas que les gens se rendent compte de ce que cela veut dire de travailler dans un très petit organisme comme le nôtre. Nous faisons tout. » – *Halifax*

Un manque de connaissances en informatique a été mentionné comme un net problème chez les bénévoles. De nombreux participants ont souligné qu'étant donné qu'ils doivent compter sur le bassin de candidats disponibles pour répondre à tous leurs besoins en bénévoles, ces derniers n'ont souvent pas les compétences nécessaires pour utiliser la technologie efficacement. Il semble prioritaire pour de nombreux organismes de former davantage les bénévoles dans ce domaine. Le faible taux de conservation des bénévoles engendre un manque de continuité qui peut empêcher de tirer parti de l'infrastructure informatique d'un organisme. Par exemple, de nombreux participants ont dit se fier aux bénévoles pour développer et gérer leurs systèmes informatiques. Lorsque ces bénévoles quittent l'organisme, les membres du personnel sont parfois incapables d'utiliser les systèmes ou de faire du dépannage.

Enfin, certains participants ont constaté que les membres de leur conseil ne reconnaissent pas l'importance d'avoir des technologies de l'information à jour. Ces organismes éprouvent de la difficulté à obtenir l'appui du conseil pour engager des dépenses à ce chapitre. Un certain nombre de participants ont observé un écart important entre les membres du personnel et du conseil sur le plan de la reconnaissance de l'importance des technologies de l'information.

**Manque de moyens financiers.** De nombreux participants ont dit avoir de la difficulté à obtenir les fonds nécessaires pour soutenir leur développement technologique et assurer la maintenance des systèmes. Et pourtant, sans une maintenance appropriée et en temps opportun, l'investissement initial dans les technologies de l'information peut être gaspillé. Certains participants ont dit que leur organisme mettait à niveau ses systèmes trop peu souvent et devait par conséquent effectuer des transferts massifs de données dans ses nouveaux systèmes au moment de la mise à niveau.

« Un si grand nombre de relations et si peu de temps. » – *Calgary*

**Impact de moyens insuffisants sur le plan des relations et des réseaux.** Un certain nombre de participants ont exprimé le désir de voir se mettre en place une approche systématique pour partager les ressources et les coûts de l'infrastructure organisationnelle. De nombreux organismes étaient intéressés à créer des référentiels permettant d'accéder aux connaissances communes et d'échanger les ressources excédentaires (locaux, téléphones, imprimantes, etc.). À l'heure actuelle, les tentatives d'établissement de tels réseaux semblent entravées par un manque de connaissances de la part du personnel et du conseil.

**Infrastructure physique de piètre qualité.** De nombreux participants ont parlé des mauvaises conditions de travail qu'endurent leurs employés. Les

locaux sont souvent situés dans de petits immeubles vétustes. Le mobilier est bricolé à partir d'un assortiment d'objets reçus en don et il est en mauvais état. Bien que les participants soient prêts à accepter des conditions de travail loin d'être optimales, ils craignent qu'à long terme cela ne nuise à la qualité du travail.

Les participants ont aussi dit devoir déménager souvent parce qu'ils ne pouvaient plus se permettre le coût du loyer. Ce manque de stabilité opérationnelle de base peut exiger trop de temps et de ressources qui pourraient autrement servir à construire une infrastructure solide et à offrir les programmes et services.

Les partenariats entre organismes sans but lucratif permettent, entre autres, de partager les ressources comme les installations et le matériel de bureau. Il semble toutefois que ces partenariats ne vont pas sans problèmes. Par exemple, les organismes qui partagent des installations peuvent manquer d'espace. Dans une telle situation, certains organismes ont dit être obligés d'engager des personnes qui possèdent un ordinateur pour travailler à domicile.

## **Relations et réseaux**

La capacité des organismes à établir des relations avec leurs membres, les bailleurs de fonds, les bénévoles, le public, les médias et d'autres organismes peut avoir une répercussion globale importante sur leurs moyens organisationnels. Pour un certain nombre d'organismes notant des difficultés dans ce domaine, la plus grande semble avoir trait aux ressources humaines.

**Manque de personnel qualifié et faible taux de conservation du personnel.** Beaucoup de participants ont signalé des difficultés à recruter du personnel rémunéré ou des bénévoles possédant les compétences requises pour établir et entretenir des relations. Les organismes ont besoin de personnes qui sont à l'aise, expérimentées et crédibles dans d'autres milieux, particulièrement celui des affaires. De nombreux organismes ont déclaré que leurs tentatives d'établir et de maintenir de bonnes relations avec le milieu des affaires étaient minées par une pénurie d'employés qui sont à l'aise dans ce milieu. Un certain nombre de participants ont suggéré que les organismes se partagent leurs employés qui sont compétents dans l'établissement de relations. La plupart des participants qui ont dit avoir des moyens insuffisants pour bâtir des relations et des réseaux ont reconnu la nécessité de diminuer le roulement de personnel pour assurer la continuité des relations avec d'autres organismes.

« Les partenariats permettent aux organismes de survivre. Mais cela leur cause aussi un problème d'espace parce qu'ils doivent engager des personnes ayant un ordinateur à la maison pour y travailler. »

– *Montréal*

« Je dois vraiment former des personnes afin d'établir des relations avec les bailleurs de fonds : nous devons avoir confiance dans ces personnes qui doivent gérer les relations avec les bailleurs de fonds de manière à ne pas subir de représailles et nuire à notre organisme pour ce qui est de l'obtention d'un financement futur ou de sa réputation. »

– *Saint-Jean*

« Nous avons besoin de gens qui sont beaucoup plus à l'aise dans le secteur des entreprises, des gens qui peuvent ouvrir des portes. » – *Calgary*

« Une relation avec les médias prend du temps à établir, ainsi que de l'argent et de l'expertise – des choses pour lesquelles la plupart des organismes bénévoles n'obtiennent pas de financement. » – *Saint-Jean*

« Lorsqu'il faut faire des réunions pour trouver du financement ou élaborer des politiques, on passe plus volontiers de temps aux questions de financement. » – *Vancouver*

**Le rôle des conseils d'administration.** Les participants ont désigné leurs conseils comme des ressources qui peuvent être précieuses pour établir de meilleures relations avec d'autres organismes. Un certain nombre de participants ont fait valoir qu'il fallait inciter les membres du conseil à assumer cette responsabilité. Ils ont aussi reconnu le besoin de donner aux membres du conseil les outils nécessaires pour accomplir cette tâche. Certains participants ont toutefois fait remarquer que les membres du conseil trouvent difficilement le temps d'établir des relations.

**Manque d'habileté à traiter avec les médias.** Les participants ont aussi mis en lumière la pénurie d'employés qui savent comment travailler avec les médias. En l'absence de personnel compétent en la matière, la plupart des organismes confient la responsabilité des relations médiatiques soit au directeur général, soit à un membre du conseil d'administration. Étant donné les risques inhérents aux relations avec les médias, de nombreux participants estiment que la plupart des organismes auraient avantage à recruter du personnel compétent dans ce domaine.

## Élaboration des politiques

De nombreux participants se disent insatisfaits de l'inaptitude de leur organisme à jouer un rôle dans l'élaboration de politiques. Ils ont avancé que ce problème est principalement dû à un manque de moyens financiers, de ressources humaines, de temps et d'autres ressources nécessaires pour élaborer des politiques. Les participants ont aussi mentionné ce qu'ils perçoivent comme un manque de réceptivité du gouvernement aux opinions des organismes bénévoles et sans but lucratif. Un petit nombre de participants trouvent difficile de faire la recherche nécessaire pour participer à l'élaboration de politiques. Quelques participants provenant de petits organismes ont dit que les plus grands organismes et les organismes nationaux devraient assumer le leadership dans ce domaine.

**Impact des moyens financiers insuffisants.** Plus que quoi que ce soit d'autre, les participants ont noté le besoin d'un meilleur accès au financement pour élaborer des politiques. Le manque de financement à cette fin, les restrictions actuelles quant aux sommes que les organismes de charité enregistrés peuvent consacrer à la défense de leur cause, le manque de financement à long terme et la prédominance du financement par projet ont tous été mentionnés comme des facteurs qui empêchent les organismes de se pencher sur les questions de politiques. La plupart des participants ont dit que les ressources de leurs organismes étaient tout simplement trop épuisées par les activités quotidiennes pour participer à l'élaboration des politiques, sauf dans des circonstances exceptionnelles.

Un petit nombre de participants ont dit que leurs organismes hésitaient à participer à l'élaboration des politiques parce qu'ils craignaient que cela les empêche d'obtenir des fonds de source gouvernementale et leur attire la défaveur du public.

**Impact des ressources humaines insuffisantes.** De nombreux participants ont indiqué que leurs organismes n'avaient pas les ressources humaines pour participer à l'élaboration de politiques. Ils ont souligné qu'il était difficile de recruter, de former et de conserver du personnel et des bénévoles capables d'accomplir efficacement ce type de travail. Les organismes cherchent des gens qui ont des compétences en recherche, qui savent comment s'élabore une politique et qui ont accès au pouvoir. De plus, de nombreux participants ont dit que leurs organismes trouvent difficile de réserver du temps pour se consacrer à cette activité, étant donné qu'il y a d'autres besoins plus pressants.

**Le besoin d'un plus grand apport aux politiques et programmes gouvernementaux.** Une opinion répandue est que le gouvernement dicte ses politiques aux organismes bénévoles et sans but lucratif, mais n'est généralement pas intéressé à recevoir leurs commentaires. Un certain nombre d'organismes qui ont déjà participé à l'élaboration de politiques étaient sceptiques quant à la valeur de leur participation. Ils croyaient que ou bien on n'avait pas écouté leur point de vue, ou bien le processus de consultation avait été structuré de manière à minimiser leur contribution. Ces participants ont dit que leurs organismes sont influencés par des politiques qui ne répondent ni à leurs besoins ni à leurs objectifs.

**Manque de moyens en termes de planification et de développement.** De nombreux participants ont déclaré que leur organisme n'a pas pu participer à l'élaboration de politiques parce qu'il n'avait pas les ressources pour effectuer la recherche qu'il estime nécessaire pour le faire. En général, les organismes considèrent la recherche comme une entreprise valable, mais plusieurs s'inquiètent de ce qu'un financement accru destiné à la recherche pourrait se faire au détriment du financement des programmes. Quelques participants ont également dit qu'il était difficile de trouver les ressources pour commanditer une recherche indépendante ainsi que les compétences pour évaluer la validité d'une telle recherche, soit d'un point de vue général, soit dans le contexte de leur situation particulière.

**Taille de l'organisme.** Le point de vue dominant chez les participants était que l'élaboration de politiques est principalement une activité réservée aux plus grands organismes. La plupart des représentants de petits organismes estiment qu'ils n'ont ni les ressources ni l'influence politique pour jouer un rôle

« Le principal domaine où nous avons des problèmes de recrutement de bénévoles est celui de la défense d'une cause, parce qu'il n'y a pas beaucoup de personnes compétentes dans les négociations et les communications avec le gouvernement. »

– *Calgary*

« D'accord, on vous consulte. Mais est-ce qu'on vous consulte sur le sujet que vous désirez ? »

– *Edmonton*

« Je crois que si vous êtes un gros organisme, vous êtes alors plus susceptible d'avoir une plus grosse infrastructure, ainsi qu'un directeur général. Vous avez alors des gens qui sont en mesure d'influencer les décisions politiques un peu mieux qu'un plus petit organisme. » – *Vancouver*

« Nous demandons à ces organismes-cadres d'essayer d'influer sur les politiques publiques parce qu'individuellement, nous n'avons pas le personnel, ni le temps, ni l'énergie, même si nous avons le désir d'y participer. » – *Toronto*

« La seule façon possible d'entraîner un changement au niveau national, c'est par le biais d'une collaboration avec des groupes tels que la Table ronde du secteur bénévole que le gouvernement a mise sur pied ou avec les organismes nationaux. » – *Peterborough*

significatif. Quelques participants provenant de petits organismes n'étaient pas d'accord avec ce point de vue et ont affirmé que l'élaboration des politiques était en réalité l'objet principal de leur organisme. D'après nos constatations, la principale différence entre les grands et les petits organismes qui participent avec succès à l'élaboration de politiques semble être que les grands organismes y participent dans le cadre de leur mission, tandis que la participation des petits organismes constitue leur principale ou leur seule mission. Un certain nombre de participants ont aussi dit que leur influence sur l'élaboration des politiques est limitée parce que leur organisme n'est pas situé à Ottawa ou dans la capitale de leur province.

## Résumé

Les organismes que nous avons consultés ont divers problèmes de moyens structurels externes et internes. Les participants ont identifié la planification et le développement comme le plus grand défi de leur organisme. Les problèmes liés à l'infrastructure et au fonctionnement ont été mentionnés un peu moins souvent. Les moyens en termes de création de relations et de réseaux et d'élaboration de politiques sont moins prioritaires parce qu'il manque aux organismes les ressources nécessaires pour se livrer à ces activités.

Un grand nombre des problèmes relevés sont en réalité liés à la dépendance d'un financement de courte durée, affecté à un projet particulier, qui ne soutient pas l'infrastructure organisationnelle. De même, les incertitudes quant au financement à venir et les contraintes relatives à la façon d'utiliser les fonds actuels semblent avoir une répercussion importante sur l'aptitude des organismes à faire de la planification stratégique. De nombreux participants ont déclaré que les bailleurs de fonds croient souvent que les organismes sans but lucratif n'ont pas besoin d'aide financière pour l'infrastructure et le fonctionnement et sont davantage disposés à financer des activités produisant des résultats mesurables. Les changements fréquents dans les priorités de financement posent aussi des problèmes, car les organismes doivent parfois dévier de leur mission afin d'être admissibles au financement.

Et c'est à cause des problèmes de financement qu'il est plus difficile pour les organismes d'attirer et de conserver des employés et des bénévoles possédant les compétences en recherche, réseautage, planification et communication nécessaires pour construire une infrastructure solide. Il semble difficile de trouver le temps et les ressources humaines nécessaires pour entreprendre de telles activités pour de nombreux organismes, surtout ceux dont les services sont de plus en plus en demande. Les problèmes liés au financement semblent aussi

limiter la capacité des organismes à mettre en place d'autres types de moyens structurels, comme les technologies de l'information et les systèmes, des réseaux de collaboration pour le partage des ressources, une infrastructure physique et l'élaboration de politiques.

## **Variations régionales au niveau des moyens**


Nous avons constaté relativement peu de variations régionales dans les besoins et les problèmes des organismes bénévoles et sans but lucratif participant à notre étude. Il y a toutefois certaines variations dans le contexte politique et économique dans lequel œuvrent ces organismes. Par exemple, les gouvernements de la Colombie-Britannique, de l'Ontario et de l'Alberta en sont à différentes étapes de réduction des dépenses. Les réductions ont été opérées dès le début des années 90 en Alberta, du milieu jusqu'à la fin des années 90 en Ontario, et viennent seulement de commencer en Colombie-Britannique. Les organismes de ces provinces en sont donc à différentes étapes dans leur capacité de faire face au repli des gouvernements.

Quand nous avons demandé quels facteurs externes pourraient être modifiés pour améliorer la production de revenu, très peu de participants en Alberta, surtout à Calgary, ont parlé d'obtenir plus de fonds gouvernementaux. Ils ont identifié comme problème un manque de stabilité du financement gouvernemental, mais c'est peut-être dû au fait que le programme de l'Alberta Community Lottery Board (ACLB), qui a financé de nombreux organismes bénévoles et sans but lucratif, a été éliminé seulement quelques jours avant nos groupes de discussion et après la date de clôture des demandes de financement par projet à l'ACLB.

En Ontario, les organismes bénévoles et sans but lucratif semblent être encore en train de s'adapter aux réductions gouvernementales tandis qu'en Colombie-Britannique, de telles réductions ont récemment et plutôt brutalement obligé les organismes à chercher des moyens de diversifier leurs sources de financement.

Au Québec, plusieurs événements et changements au cours de la dernière décennie ont modifié le contexte où évoluent les organismes sans but lucratif. Le Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996 a permis la reconnaissance par le gouvernement du secteur de l'économie sociale et a ouvert de meilleures perspectives de financement. L'introduction du nouveau Code civil en 1994 a accru les responsabilités des conseils d'administration des organismes sans but lucratif, confrontant ces derniers à des défis sur le plan du recrutement. Cependant, nos résultats pour le Québec semblent indiquer que les





organismes font face aux mêmes problèmes sur le plan des moyens d'action que les organismes des autres provinces.

En Colombie-Britannique, en Alberta, au Manitoba, en Saskatchewan et au Québec, les gouvernements sont très impliqués dans les loteries, les bingos et les casinos. Les participants nous ont dit que cela causait des problèmes à de nombreux organismes qui ne sont pas admissibles à un financement provenant des loteries, maintenant alloué par des organismes centralisés. On pourrait supposer que ce problème se serait posé en Ontario également, mais ce n'est le cas qu'indirectement. Quelques organismes mentionnant qu'ils ont de la difficulté à obtenir du financement d'une fondation gouvernementale dont les revenus viennent des loteries.

En Colombie-Britannique, plusieurs participants ont souligné qu'ils avaient de la difficulté à trouver les ressources (temps, argent et ressources humaines) pour répondre aux nouvelles exigences d'accréditation qui ont été établies pour les organismes de services sociaux.

Dans les provinces de l'Atlantique, les participants ont relevé en grande partie les mêmes problèmes dans les domaines des finances, des ressources humaines et des moyens structurels que ceux observés dans les autres régions. Malgré des contraintes semblables, les participants croyaient cependant que le taux de bénévolat était supérieur dans leur région.

Enfin, les participants de l'Ontario se sont dits préoccupés au sujet d'une loi sur la protection des renseignements privés sur le point d'être promulguée qui, selon eux, rendrait illégales la collecte, l'utilisation ou la divulgation de renseignements personnels sans consentement préalable. Ils craignent que cette loi nuise à la capacité des organismes de recueillir des fonds efficacement.

## CONCLUSIONS

Les représentants des organismes bénévoles et sans but lucratif qui ont participé à notre étude se sont montrés très enthousiastes et engagés envers la mission de leurs organismes, et fiers de leur capacité de fonctionner dans un contexte externe qu'ils perçoivent comme de plus en plus contraignant. Ils visent une diversité de buts et d'objectifs dans des domaines aussi variés que les arts et la culture, les sports et les loisirs, la santé, les services sociaux, l'environnement, l'éducation et la recherche, et la religion. Certains se concentrent sur les besoins de leurs membres, mais beaucoup d'autres répondent à des besoins plus vastes. Ils partagent tous une orientation commune : l'atteinte d'objectifs sociaux et collectifs.

Comme les ressources humaines sont au cœur des organismes bénévoles et sans but lucratif, il n'est pas surprenant que la plupart des participants à notre étude aient identifié le capital humain comme leur plus grand atout. En décrivant le personnel rémunéré et les bénévoles travaillant dans leurs organismes, les participants ont souvent parlé de leur engagement, de leur dévouement, de leurs talents, de leur énergie et de leur compassion. Ils ont identifié leur capacité à faire appel de leurs réseaux et leurs relations avec leurs membres, leurs supporters et d'autres organismes comme un autre point fort. Le recours à un tel capital social permet aux organismes de collaborer par des moyens uniques au secteur bénévole et sans but lucratif.

Cependant, les participants à nos consultations ont dit que les organismes ont des problèmes en ce qui concerne leurs moyens financiers. D'ailleurs, la plupart ont identifié ceux-ci comme représentant le plus grand défi pour leurs organismes. Les problèmes de financement sont graves parce qu'ils ont des répercussions sur d'autres aspects des moyens organisationnels. Les participants ont mentionné qu'ils n'avaient pas besoin seulement de plus d'argent, mais qu'ils avaient besoin d'un financement mieux adapté, c'est-à-dire un revenu assez souple pour procurer aux organismes un certain degré d'autonomie de façon qu'ils puissent faire de la planification et du développement, décider quelles activités ils poursuivront et perfectionner et conserver leurs ressources humaines.

Malgré leur débrouillardise évidente et leur volonté de réaliser leur mission, les participants ont dit que leurs organismes se démènent pour s'adapter aux changements de leur environnement externe. Ils ont souvent mentionné des difficultés à faire face à l'impact des réductions des services et des fonds gouvernementaux, à la priorité accordée au financement par projet au lieu du financement de base, à la concurrence accrue pour l'obtention de maigres ressources et aux collaborations obligatoires avec d'autres organismes.





Les participants ont déclaré que le nouveau contexte de financement est à l'origine de leurs plus grandes difficultés. Ils ont souligné que les bailleurs de fonds, en particulier les gouvernements, destinent leurs fonds à des priorités qu'ils fixent eux-mêmes et qu'ils changent souvent par la suite. Pour de nombreux organismes, il faut donc investir beaucoup de temps et d'énergie pour demander continuellement de nouvelles subventions et s'adapter aux interruptions constantes de leurs activités que cela entraîne. Le financement semble être disponible pour les coûts directs des programmes mais pas pour l'infrastructure. Même si les participants ont souvent acquiescé à la nécessité d'une responsabilité financière, ils sont aussi d'avis que les exigences sur ce plan sont devenues excessives et leur prennent du temps qu'ils ne consacrent pas à mettre sur pied et à fournir des programmes.

Selon ce que les participants nous ont dit, les pratiques actuelles des gouvernements en matière de financement semblent tenter de transformer les organismes bénévoles et sans but lucratif en un prolongement rentable des gouvernements. Par conséquent, la capacité des organismes à faire ce qu'ils font le mieux peut en subir le contrecoup. Parce que les organismes bénévoles et sans but lucratif sont souvent enracinés dans les collectivités qu'ils servent, ils sont en mesure d'identifier les besoins et d'y répondre plus tôt, plus rapidement et de manière plus novatrice que leurs bailleurs de fonds gouvernementaux.<sup>9</sup> Cependant, cela exige une certaine autonomie et une capacité d'action indépendante.

La volonté d'obtenir un financement de base accru, ainsi qu'un financement plus stable et à long terme, a été un thème commun dans nos discussions sur les moyens financiers. Un tel financement aiderait les organismes à assumer leurs coûts d'administration et d'infrastructure et leur donnerait assez de latitude pour affecter leurs services et programmes là où ils croient qu'ils sont les plus nécessaires.

Le contexte actuel du financement semble se répercuter sur d'autres aspects des ressources humaines et des moyens structurels, notamment le recrutement et la gestion du personnel et des bénévoles, la conservation du personnel, la formation du personnel et des bénévoles, ainsi que la construction et le maintien de l'infrastructure organisationnelle.

Plusieurs enjeux non financiers posent également des problèmes aux organismes, entre autres, les perceptions erronées du public, le cadre réglementaire et législatif, la couverture médiatique défavorable et la moins grande disponibilité des bénévoles, surtout ceux qui possèdent les types de compétences recherchés par les organismes.

<sup>9</sup> *Le travail accompli par les organismes bénévoles et sans but lucratif pour s'occuper de problèmes comme le SIDA et le cancer du sein, beaucoup plus avancé que les initiatives gouvernementales en la matière, est souvent cité comme exemple de leurs capacités dans ce domaine.*

Avant d'aborder les implications d'une recherche plus approfondie, il nous faut souligner que nos résultats sont fondés sur un petit échantillon d'organismes qui ne sont peut-être pas représentatifs de tout le secteur bénévole et sans but lucratif au Canada. Bien qu'un échantillon représentatif des organismes ait été invité à participer à nos groupes de discussion, il est probable que ces groupes aient attiré des participants particulièrement intéressés par les divers problèmes de moyens soumis à la discussion. Étant donné l'importance notable accordée par nos participants aux enjeux associés au financement externe, il est possible que notre échantillon soit sur-représenté par les organismes massivement tributaires du financement externe. Dans cette optique, il faut éviter de généraliser les résultats de cette étude à l'ensemble du secteur bénévole et sans but lucratif.

Cette étude soulève un certain nombre de questions qui justifient une recherche plus approfondie. Dans la prochaine phase du projet de l'ENOB, nous mènerons un sondage national qui évaluera de manière quantitative dans quelle mesure les divers problèmes identifiés dans la présente étude s'appliquent à l'ensemble du secteur bénévole et sans but lucratif. Ce sondage nous permettra de déterminer avec plus de certitude dans quelle mesure les divers problèmes de moyens varient selon des facteurs comme la taille de l'organisme, le champ d'activité, la région et la dépendance à l'égard du financement externe.

Notre étude soulève plusieurs questions importantes sur le contexte interne et externe de fonctionnement des organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada, entre autres :

- Comment la disponibilité d'un financement de base stable a-t-elle changé au fil du temps et dans quelle mesure ces changements sont-ils en corrélation avec les changements dans les moyens des organismes?
- Le financement par projet est-il prédominant et dans quelle mesure fait-il partie du financement de différents types d'organismes (p. ex. arts et culture, santé, services sociaux)?
- Dans quelle mesure les différents types de bailleurs de fonds (p. ex. les gouvernements, les fondations, les entreprises) utilisent-ils le financement par projet?
- Comment les bailleurs de fonds considèrent-ils le contexte actuel du financement? Quelles sont leurs raisons de financer des organismes bénévoles et sans but lucratif et la raison qui justifie leur préférence pour le financement par projet? Les bailleurs de fonds sont-ils au courant des



problèmes qu'éprouvent les organismes au niveau des moyens?

- Quelles sont les pratiques, politiques et stratégies permettant à certains organismes bénévoles et sans but lucratif de se doter de plus de moyens que d'autres? Comment ces meilleures pratiques, politiques et stratégies pourraient-elles être utilisées par d'autres organismes afin d'accroître les moyens d'action du secteur dans son ensemble?
- Comment l'opinion publique au sujet des organismes bénévoles et sans but lucratif facilite-t-elle ou restreint-elle la capacité des organismes à remplir leur mission?

Cette étude fournit un aperçu riche mais préliminaire des atouts des organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada, ainsi que des défis qu'ils doivent relever en ce qui concerne les moyens d'action dont ils disposent pour servir leurs membres et le public. D'après nos constatations, il serait possible d'améliorer la capacité de ces organismes à remplir leur mission et à atteindre leurs objectifs en se penchant sur certains des facteurs externes qui semblent faire obstacle à leur performance organisationnelle.

Un examen des problèmes de moyens financiers, en particulier des mécanismes de financement, pourrait produire le plus grand impact. Il faut cependant aussi miser sur les atouts identifiés par les organismes bénévoles et sans but lucratif, en particulier leur aptitude à tirer parti de leur capital humain et de leur capacité de créer des relations et des réseaux.

Bien que les résultats de cette étude doivent être corroborés, ils proposent des façons d'accroître les moyens d'action des organismes bénévoles et sans but lucratif :

- Nouveaux modèles de financement qui assurent aux organismes la stabilité et le soutien nécessaires pour développer leur capital humain et leur infrastructure organisationnelle, et pour s'engager dans une planification à long terme.
- Nouveaux modèles de responsabilité financière qui réduisent le fardeau des organismes, tout en fournissant aux bailleurs de fonds l'assurance que les fonds sont utilisés de manière appropriée.
- Méthodes de recrutement et de gestion des bénévoles qui répondent aux besoins et aux intérêts changeants des bénévoles potentiels.

- Stratégies permettant de réduire la concurrence entre les organismes et d'augmenter les occasions de partager leurs ressources et leur infrastructure.
- Stratégies permettant d'aider les organismes à dispenser de la formation au personnel rémunéré, aux bénévoles et aux membres du conseil d'administration.
- Stratégies permettant de sensibiliser davantage le public et les médias à l'importance des organismes bénévoles et sans but lucratif, à leurs contributions à la société et à leurs besoins de soutien.

Les organismes bénévoles et sans but lucratif possèdent une capacité unique de mettre à profit les talents, l'énergie et le dévouement de leur personnel et de leurs bénévoles. Ils semblent toutefois aux prises avec des contraintes considérables qui limitent leurs moyens de servir les Canadiens. Dans la prochaine phase de l'ENOB, nous établirons, pour la première fois, une cartographie de la taille et de l'envergure du secteur et nous fournirons une évaluation quantitative de ses points forts et de ses points faibles.



## RÉFÉRENCES

Associations Canada. (2000). *Le Répertoire des Associations du Canada 2000/2001*, 21. Toronto : Micromedia.

Edvinsson, L., et Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital*. New York : Harper Collins.

Febbraro, A. R., Hall, M. H., et Parmegiani, M. (1999). *Les organismes bénévoles dans le secteur de la santé au Canada : Élaboration d'une typologie : Questions de définition et de classification*. Ottawa : Le Centre canadien de philanthropie, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, Le Regroupement des organisations nationales bénévoles, Santé Canada.

Hall, M. H. (1995). Funding charities: Dependency on government and implications of cutbacks. *Research Bulletin*, 2(1).

Investorworld.com. (n. d.). *Accrual-basis accounting*. Extrait le 21 août 2002 du site <http://www.investorwords.com/cgi-bin/getword.cgi?61&accrual>.

Nadler, D. A., Gerstein, M. S., et Shaw, R. B. (1992). *Organizational architecture: Designs for changing organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.

Putnam, R. D. (1995). Bowling alone. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.

Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C., et Edvinsson, L. (1998). *Intellectual capital: Navigating in the new business landscape*. New York : New York University Press.

Salamon, L. M. et Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester : Manchester University Press.

Sharpe, D. (1994). *A portrait of Canada's charities: The size, scope and financing of registered charities*. Toronto : Le Centre canadien de philanthropie.

Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York : Currency Doubleday.

Sullivan, P. H. (1998). *Profiting from intellectual capital: Extracting value from innovation*. New York : John Wiley & Sons.

Table ronde sur la transparence et la saine gestion dans le secteur bénévole. (1999). *Consolider nos acquis : Aider les Canadiens à aider d'autres Canadiens : Pour une meilleure gestion et transparence au sein du secteur bénévole au Canada : Rapport final*. Ottawa : Auteur.

United Nations Development Program (UNDP). (1998). *Capacity assessment and development in a systems and strategic development context*. Technical Advisory Paper No. 3. New York : Management Development and Governance Division, Bureau for Development Policy.

Vaillancourt, Y. et Tremblay, L. (2002). *Social Economy: Health and Welfare in Four Canadian Provinces*. Halifax, Nouvelle-Écosse : Fernwood Publishing and Larepps.



## ANNEXE A : MÉTHODOLOGIE

Ce rapport est fondé sur les résultats d'une série de groupes de discussion menés avec les représentants d'un vaste éventail d'organismes bénévoles et sans but lucratif et d'un petit nombre d'entrevues avec des répondants clés au sein d'organismes nationaux.<sup>1</sup> Pour étoffer la conception de cette étude qualitative, nous avons aussi recensé les écrits portant sur les moyens des organismes sans but lucratif. Des détails spécifiques sur la méthodologie des groupes de discussion et sur les entrevues sont fournis ci-après, suivis d'un aperçu de notre approche de la recension des écrits.

### Groupes de discussion

Un groupe de discussion est une forme d'entrevue semi-structurée effectuée en groupe. Les groupes de discussion servent souvent à déterminer l'éventail des points de vue que les participants ont sur certains sujets et à fournir une indication préliminaire de la prédominance de ces points de vue.

En tout, 36 groupes de discussion ont eu lieu dans 13 collectivités dans tout le Canada en avril et mai 2002 (voir le tableau 1). Chaque groupe s'est concentré sur les problèmes organisationnels associés à l'une des trois catégories de moyens : moyens financiers, ressources humaines et moyens structurels. Pour assurer la représentation des régions, six groupes ont été menés dans chacune des six régions suivantes : Colombie-Britannique; Alberta; Manitoba et Saskatchewan; Ontario; Québec; et les Provinces

Tableau 1. Emplacement des groupes de discussion en fonction des sujets abordés

Emplacement	Nombre de groupes		
	Moyens financiers	Ressources Humaines	Moyens structurels
Victoria, C.-B.	1	1	0
Vancouver, C.-B.	1	1	2
Calgary, AB	1	1	1
Edmonton, AB	1	1	1
Winnipeg, MN	1	1	1
Regina, SK	1	1	1
Toronto, ON	1	1	1
Peterborough, ON	1	1	1
Montréal, QC	2	1	1
Québec, QC	0	1	1
Halifax, N.-É.	1	0	1
Saint-Jean, N.-B.	0	1	1
St. John's, T.-N.	1	1	0

<sup>1</sup> Aux fins de cette étude, les organismes nationaux sont définis comme ceux ayant un mandat national ou ayant des sections ou des bureaux dans tout le pays.

atlantiques. Les représentants de l'Île-du-Prince-Édouard se sont joints aux consultations des Provinces atlantiques. Les groupes de discussion ont eu lieu en anglais partout, sauf au Québec où ils ont eu lieu en français. En moyenne, 12 à 15 représentants des organismes assistaient à chaque séance. Chaque séance durait environ trois heures.

Au début de chaque séance, les participants ont décrit la mission et les objectifs de leurs organismes. On leur a ensuite demandé d'indiquer le plus grand atout de leur organisme quant à sa capacité d'atteindre ces objectifs, ainsi que le facteur qui serait le plus susceptible d'améliorer cette capacité. Par la suite, les participants étaient invités à discuter plus précisément de l'une des trois catégories de moyens (moyens financiers, ressources humaines ou moyens structurels). Dans chaque séance, on a demandé aux participants de souligner les facteurs externes qui affectent la capacité de leur organisme à remplir sa mission et à atteindre ses objectifs, ainsi que leurs propres problèmes internes.

## **Les participants**

Le recrutement des participants visait à assurer une large représentation de divers types d'organismes (services sociaux, santé, éducation et recherche, religion, arts et culture, sports et loisirs, logement et développement, environnement, développement international, droit et défense des droits, collecte de fonds et bénévolat, et associations d'affaires et professionnelles). Nous avons aussi tenté de nous assurer que les participants représentent des organismes de différente taille et que les points de vue des bénévoles et des membres du personnel et du conseil d'administration soient représentés.

Pour chaque emplacement, les organismes ont été sélectionnés au moyen d'une liste compilée à partir des sources suivantes : un échantillon aléatoire d'organismes de charité enregistrés, tiré d'une base de données fournie par l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), une sélection d'organismes sans but lucratif non enregistrés comme organismes de charité, tirée du Répertoire des associations 2001 (Associations Canada, 2000), et des listes fournies par les membres du Consortium de la recherche sur le secteur bénévole.

Environ 250 invitations ont été envoyées par la poste aux organismes bénévoles et sans but lucratif dans chacune des six régions. Une lettre a été envoyée au directeur général ou au président de chaque organisme pour lui demander d'envoyer un représentant aux groupes de discussion. La lettre précisait que les groupes de discussion avaient pour but d'aborder des sujets susceptibles de les intéresser. La lettre s'accompagnait d'une brève description des sujets à étudier par les divers groupes. Les participants éventuels ont choisi le domaine qui les intéressait le plus jusqu'à ce que les groupes soient complets, puis on donnait aux participants la possibilité de faire partie d'un autre groupe de discussion.

Les organismes qui ont envoyé des participants aux groupes de discussion représentent un vaste échantillon d'organismes bénévoles et sans but lucratif. Environ deux tiers des organismes sont des organismes de charité enregistrés. Près des deux tiers œuvrent dans les services sociaux, la santé ou l'éducation et la recherche. Environ la moitié ont déclaré des recettes annuelles d'au moins 500 000 \$. La plupart des participants aux groupes de discussion occupent des postes rémunérés au sein de leur organisme et un petit nombre de participants sont soit des bénévoles, soit des membres du conseil d'administration.

## **Organismes nationaux**

Douze entrevues ont été faites en juin, juillet et août 2002 avec des répondants clés d'organismes nationaux afin de voir si ces organismes avaient des problèmes particuliers sur le plan des moyens. Les entrevues ont abordé tous les aspects des moyens organisationnels et ont duré d'une à deux heures.

## **Analyse du matériel issu des groupes de discussion et des entrevues avec les organismes nationaux**

Tous les groupes de discussion et les entrevues avec les organismes nationaux ont été enregistrés sur bande sonore et des notes ont été prises. Les enregistrements sonores des groupes ont été transcrits. L'examen de ce matériel a comporté une analyse systématique des transcriptions et des notes. Dans le présent rapport, les résultats des entrevues avec les organismes nationaux ont été joints à ceux des groupes de discussion dans les cas où des points de vue communs étaient évidents.

## **Limites de l'étude**

Il convient de noter quelques limites à cette étude. Premièrement, la recherche est exploratoire et destinée à documenter uniquement l'éventail des problèmes de moyens identifiés par les organismes ayant participé à notre étude.

Deuxièmement, la liste à partir de laquelle nous avons sélectionné les organismes qui participeraient à notre étude n'était pas une liste exhaustive de tous les organismes bénévoles et sans but lucratif au Canada. C'est la raison pour laquelle l'échantillon n'est peut-être pas entièrement représentatif de l'ensemble du secteur.

Troisièmement, notre stratégie d'échantillonnage était en partie intentionnelle, c'est-à-dire que certains organismes ont été délibérément choisis dans le bassin de participants. Nous avons procédé ainsi pour nous assurer que les organismes participants représentent l'ensemble du secteur, selon des caractéristiques majeures telles que le secteur d'activité et le niveau de revenu. Dans une certaine mesure, notre échantillon peut ne pas être aléatoire puisqu'on peut vraisemblablement présumer que ceux qui ont choisi d'assister aux séances trouvaient les questions abordées particulièrement pertinentes.

Il ne serait pas opportun de conclure que nos constatations peuvent être généralisées à tous les organismes bénévoles et sans but lucratif. Lors de la prochaine phase de l'ENOB, nous serons en mesure d'évaluer de manière plus conclusive dans quelle mesure certains problèmes de moyens identifiés dans la présente étude existent encore pour l'ensemble des organismes bénévoles et sans but lucratif canadiens.

## **Approche de la recension des écrits**

Pour aider à la conception des groupes de discussion et des entrevues, une recension des écrits sur les organismes sans but lucratif a été effectuée afin de repérer les problèmes de moyens observés dans des

études précédentes. Cette recension a porté principalement sur des études canadiennes, et parfois sur des études américaines ou provenant du Royaume-Uni si elles étaient jugées pertinentes. Les recherches suivantes ont été effectuées dans le cadre de cette recension :

- Une recherche bibliographique dans les bases de données de bibliothèques afin de découvrir les ouvrages publiés, notamment : University of Toronto Catalogue (UTCAT), York University (YORKLINE), Queen's University (QCAT), la base de données de la bibliothèque de l'Université du Québec à Montréal, Repère, fournie par les Services Documentaires Multimédia (SDM) en collaboration avec la Bibliothèque Nationale du Québec, Manitou, de l'Université du Québec (Montréal, Outaouais, Rimouski et Chicoutimi); Social Science Abstracts, Sociological Abstracts et E-Journals (Nonprofit World, Nonprofit Management and Leadership, Social Indicators Research).
- Une recherche dans le site Web de recherche sur le secteur bénévole du Centre canadien de philanthropie, nonprofitscan.ca, qui comprend une section intitulée Research-in-Progress, un catalogue d'études canadiennes et une bibliothèque en ligne d'ouvrages publiés.
- Une recension des études effectuées ou recueillies par le Centre canadien de philanthropie et son programme Imagine, une recherche sur Internet de sites Web du secteur bénévole et sans but lucratif, tels que charityvillage.com et idealist.org, ainsi qu'une recherche globale sur Internet au moyen de mots-clés.
- Une recherche sur Internet par mots-clés au moyen des moteurs de recherche Google, AltaVista, Yahoo et Copernic.
- La recension des écrits a révélé qu'il existait peu d'études canadiennes portant sur les moyens d'action des organismes bénévoles et sans but lucratif. Il existe cependant des documents en anglais provenant des États-Unis et du Royaume-Uni et des documents en français de Belgique et de France dans lesquels sont mentionnés divers problèmes de moyens d'action qui semblaient pertinents au contexte canadien. Les résultats des recensions des écrits en anglais et en français, respectivement, sont résumés aux annexes C et D.



## **ANNEXE B : QUESTIONS DE L'ÉTUDE**

Une série de questions a été établie pour orienter chacun des groupes de discussion régionaux. Les questions sont énumérées ci-dessous dans les catégories Moyens financiers, Ressources humaines et Moyens structurels. Indépendamment du domaine, tous les participants ont été invités en premier lieu à énoncer ce qu'ils percevaient comme le plus grand atout permettant à leur organisme d'atteindre ses objectifs, et en second lieu, à indiquer l'aspect qui améliorerait le plus la capacité de leur organisme à remplir sa mission et à atteindre ses objectifs.

### **Questions portant sur les moyens financiers**

#### **Généralités**

1. Quel est le plus grand défi ou problème de votre organisme quant à sa capacité de financer ses activités et de gérer ses finances?

#### **Production d'un revenu**

1. Comment la façon dont votre organisme est financé affecte-t-elle sa capacité d'atteindre ses objectifs?
2. Que modifieriez-vous dans le contexte externe de votre organisme pour aider à renforcer ses finances?
3. Que modifieriez-vous à l'interne pour aider à renforcer les finances de votre organisme?

#### **Gestion financière**

1. À quel point êtes-vous satisfait de la capacité de votre organisme à gérer son budget et à faire le suivi des dépenses?
2. Que modifieriez-vous dans le contexte externe de votre organisme pour aider à renforcer sa gestion financière?
3. Que modifieriez-vous à l'interne pour aider à renforcer la gestion financière de votre organisme?

### **Questions portant sur les ressources humaines**

#### **Généralités**

1. Quel est le plus grand défi ou problème de votre organisme dans le domaine des ressources humaines?

#### **Bénévoles**

1. Avez-vous des difficultés à obtenir le type de contributions que vous aimeriez recevoir de vos bénévoles?
2. Que modifieriez-vous dans le contexte externe de votre organisme pour aider à renforcer les contributions de vos bénévoles?
3. Que modifieriez-vous à l'interne pour aider à renforcer les contributions de vos bénévoles?

#### **Personnel rémunéré**

1. Avez-vous des difficultés à obtenir le type de contributions que vous aimeriez recevoir de votre personnel rémunéré?

2. Que modifieriez-vous dans le contexte externe de votre organisme pour aider à renforcer les contributions de votre personnel rémunéré?
3. Que modifieriez-vous à l'interne pour aider à renforcer les contributions de votre personnel rémunéré?

#### **Membres du conseil d'administration**

1. Avez-vous des difficultés à obtenir le type de contributions que vous aimeriez recevoir des membres de votre conseil?
2. Que modifieriez-vous dans le contexte externe de votre organisme pour aider à renforcer les contributions de votre conseil d'administration?
3. Que modifieriez-vous à l'interne pour aider à renforcer les contributions de votre conseil?

### **Questions portant sur les moyens structurels**

#### **Généralités**

1. Quel est le plus grand défi ou problème de votre organisme dans le domaine des moyens structurels?

#### **Planification, développement et recherche**

1. Quel est le plus grand défi ou problème de votre organisme en ce qui concerne l'élaboration de sa vision d'avenir et d'un plan pour la concrétiser?
2. À quel point êtes-vous satisfait de la façon dont votre organisme travaille à la réalisation de ses objectifs, de sa mission et de sa vision, ou exécute les plans stratégiques établis?
3. Que modifieriez-vous dans le contexte externe de votre organisme pour aider à renforcer le développement de votre organisme?
4. Que modifieriez-vous à l'interne pour aider à renforcer le développement de votre organisme?

#### **Relations et réseaux**

1. Quels types de relations ou de réseaux sont importants pour votre organisme?
2. Quel est le plus grand défi ou problème de votre organisme dans le domaine des relations et des réseaux?
3. À quel point êtes-vous satisfait de la capacité de votre organisme d'établir et d'entretenir ces relations?
4. Que modifieriez-vous dans le contexte externe de votre organisme pour aider à renforcer sa capacité d'établir et d'entretenir des relations?
5. Que modifieriez-vous à l'interne pour aider à renforcer la capacité de votre organisme à établir et à entretenir des relations?

#### **Élaboration de politiques**

1. À quel point êtes-vous satisfait de la capacité de votre organisme d'élaborer des politiques?
2. Que modifieriez-vous dans le contexte externe de votre organisme pour aider à renforcer sa capacité d'influer sur les politiques?

3. Que modifieriez-vous à l'interne pour aider à renforcer la capacité de votre organisme d'influer sur les politiques?

**Infrastructure, processus et systèmes organisationnels**

1. Quel est le plus grand défi ou problème de votre organisme en ce qui concerne l'infrastructure, les processus et les systèmes organisationnels?
2. À quel point êtes-vous satisfait de l'infrastructure, des processus et des systèmes de votre organisme?
3. Que modifieriez-vous dans le contexte externe de votre organisme pour aider à renforcer son infrastructure, ses processus et ses systèmes?
4. Que modifieriez-vous à l'interne pour aider à renforcer l'infrastructure, les processus et les systèmes de votre organisme?
5. Existe-t-il d'autres moyens d'améliorer l'infrastructure, les processus et les systèmes de votre organisme?



## **ANNEXE C : SOMMAIRE DE LA RECENSION DES ÉCRITS EN LANGUE ANGLAISE**

Nous résumons plus bas les résultats de la recension que nous avons faite des écrits portant sur les problèmes auxquels sont confrontés les organismes bénévoles et sans but lucratif, au plan de leurs moyens et de leurs ressources. La recension s'attache principalement aux travaux de recherche canadiens, mais propose aussi certains travaux faits aux États-Unis et au Royaume-Uni, dans les cas où ils sont pertinents. Nous avons identifié des facteurs externes qui semblent influencer grandement la capacité de servir des organismes, de même que les problèmes qu'ils créent au niveau des moyens. Pour chacune des trois grandes catégories – les moyens financiers, les ressources humaines et les moyens structurels – nous donnons un aperçu de la disponibilité de la documentation, suivi d'une brève analyse des points les plus importants qui ressortent de ces travaux. Ces derniers sont résumés dans les tableaux qui suivent. La première colonne de chaque tableau met en lumière les facteurs de l'environnement externe qui influent grandement sur les moyens organisationnels et la seconde colonne met en lumière les problèmes découlant des facteurs externes auxquels sont soumis les organismes.

Nous présentons tout d'abord l'inventaire des écrits sur les moyens financiers, puis ceux sur les ressources humaines et, enfin, ceux sur les moyens structurels.

### **Les moyens financiers**

Notre recension des écrits sur les moyens financiers se rattache à deux grands thèmes : la capacité de produire des revenus, de même que la gestion financière et l'obligation de rendre compte. Nous avons trouvé peu de documentation canadienne sur la production de revenus et celle qui en traite met principalement l'accent sur les organismes de charité enregistrés, les organismes qui ne le sont pas attirant beaucoup moins l'attention des chercheurs. Nous avons également constaté une pénurie de travaux canadiens sur la gestion financière dans les organismes bénévoles et sans but lucratif. Nous avons donc surtout tiré d'études américaines une bonne partie des observations concernant ces deux aspects.

Un thème qui ressort clairement, c'est que les organismes sont fréquemment confrontés à des problèmes financiers importants qui peuvent mettre en péril leur stabilité et leur viabilité organisationnelle. Un certain nombre de facteurs externes expliquent cette situation. La réduction des dépenses gouvernementales a eu un impact majeur sur le financement des organismes bénévoles et sans but lucratif. Le retrait des administrations publiques de la prestation de nombreux services a eu des répercussions négatives tant sur les populations visées par ces services que sur les organismes qui doivent désormais répondre à la demande pour ces services (Browne, 1996; Captain William Spry Community Centre, Metro Community Services Network & Nova Scotia Association of Social Workers, 1998; Harvey, 1999; Rekart, 1993). Dans de nombreux cas, les organismes ont dû faire face à une demande accrue de services puisque les gouvernements se tournent vers eux comme fournisseurs privilégiés de ces mêmes services qu'ils offraient auparavant aux citoyens. (Evans et Shield, 1998; Rekart, 1993, 1999). Des travaux de recherche indiquent que le soutien gouvernemental a beaucoup changé et qu'il a maintenant tendance à être offert sous forme de financement par projet plutôt que sous forme de fonds de fonctionnement (Social Planning Council of Metropolitan

Toronto, 1997; Rekart, 1993). Dans certains cas, le désengagement des gouvernements a également nui à la capacité des organismes de remplir leur mission (Alexander, 1999; Smith et Lipskey, 2001; Social Planning Council of Metropolitan Toronto, 1997; Weisbrod, 1998; Zimmerman et Dart, 1998).

L'impact de ce désengagement peut cependant dépendre de son type : ou bien les gouvernements se désengagent en diminuant la prestation directe de services ou bien ils le font en établissant des relations contractuelles avec les organismes bénévoles et sans but lucratif pour que ceux-ci les rendent à leur place (Browne, 1996; Social Planning Council of Metropolitan Toronto, 1997; Rekart, 1993; Zimmerman et Dart, 1998). Certains organismes ont réussi à maintenir un niveau adéquat de services et de programmes en élaborant des stratégies d'adaptation à ces changements (Alexander, 2000; Azmier, 2000), et en portant une plus grande attention aux sources de financement internes (Chang et Tuckman, 1990; Tuckman, 1993).<sup>1</sup> Quelques études ont noté que la commercialisation accrue, née du besoin de trouver des sources de financement supplémentaires, pourrait amener les organismes sans but lucratif à concurrencer les fournisseurs commerciaux pour obtenir une part du financement limité des gouvernements, à investir des ressources pour négocier l'obtention de fonds, et à perdre leur autonomie, leur capacité d'innover et leur capacité de répondre aux besoins des collectivités (Alexander, 2000; McMurty, Netting et Kettner, 1991; Weisbrod, 1998).

Notre recension des écrits suggère que les tendances financières des années 90 (p. ex. la réduction des dépenses gouvernementales) ont obligé les organismes bénévoles et sans but lucratif à diversifier leurs sources de recettes. À cette fin, les organismes ont ressenti un besoin de plus en plus pressant de rendre plus professionnels leurs systèmes financiers, leurs stratégies de collecte de fonds et de marketing, et leurs processus de gestion financière (Rekart, 1999; Salamon, 1995). Quelques études indiquent que les organismes de grande taille et bien établis sont mieux en mesure de s'adapter à l'évolution du monde du financement parce qu'ils adoptent de nouvelles pratiques, davantage axées sur les affaires, alors que les organismes plus petits ou plus nouveaux se débattent pour s'en sortir. Ces derniers manquent souvent des ressources humaines et des moyens structurels pour adopter les stratégies nécessaires à la mise en place d'activités commerciales accessoires (Alexander, 1999).

À cause de la responsabilité de prestation de nombreux services publics de plus en plus dévolue au secteur bénévole, il est plus important que jamais de comprendre les atouts et les limites des organismes sans but lucratif en matière de ressources financières. Certaines études ont noté qu'on leur demande de plus en plus de démontrer leur efficacité et leur efficacité par leurs résultats et par des mesures qui les obligent à rendre compte (Hall, Greenberg et McKeown, 2000; Hall, Phillips et Pickering, 2001; Orr, 1999; Palmer et Randall, 2002; le Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole, 1998). Les ressources financières, humaines et technologiques se sont mises à jouer un rôle important pour se conformer à ces exigences (Alexander, 1999, 2000). Pourtant, les études suggèrent que certains organismes, surtout les plus petits, n'ont pas le personnel qualifié et les systèmes de gestion de l'information nécessaires pour accomplir efficacement les tâches de gestion financière (Cohen et Eimicke, 1995; Nitterhouse, 1997).

Le Tableau 1a) résume les principales conclusions concernant la production de recettes. Le Tableau 1b) résume les principales conclusions concernant la gestion et la responsabilité financières.

<sup>1</sup> Selon Alexander (2000), on compte parmi ces stratégies : (1) l'augmentation bien planifiée des programmes organisationnels pour offrir de nouveaux services et rejoindre de nouvelles clientèles; (2) le recours à des techniques de gestion des affaires appropriées (par ex. : planification stratégique, mise en place de moyens technologiques, marketing); (3) la création et le maintien de liens et de réseaux inter-organismes; et (4) le maintien du caractère de service public, en dépit d'activités commerciales accessoires.

**Tableau 1a. Résumé des problèmes reliés aux moyens financiers : la production de recettes**

FINANCEMENT

Facteurs externes

Problèmes reliés

**Diminution du financement gouvernemental**

À cause du désengagement des gouvernements au milieu des années 90, on a assisté à une diminution de ce type de financement dans tous les secteurs (Browne, 1996).<sup>†</sup> Certains sous-secteurs, tels les arts (Harvey, 1999)<sup>†</sup> et les services sociaux (Captain William Spry Community Centre et autres, 1998; Rekart, 1993, 1999)<sup>†</sup>, ont vu leur financement de source gouvernementale diminuer considérablement.

- *Dépendance accrue à l'égard des sources de financement non gouvernementales*, comme les partenariats avec les entreprises, le marketing social (Canadian Fundraiser, 1996, 1995;<sup>†</sup> Dart et Zimmerman, 2000;<sup>†</sup> File et Prince, 1995<sup>‡</sup>; Jegen, 1998;<sup>‡</sup> Pepin, 2002;<sup>‡</sup> Social Planning Council of Metropolitan Toronto, 1997<sup>§</sup>), et les jeux, loteries et tirages au profit des organismes de charité (Azmier, 2000).<sup>†</sup>
- *Diminution des programmes et des services* (par ex. : élimination de programmes, réduction de leur portée, accroissement du temps d'attente pour obtenir un service; McMurty et autres, 1991).<sup>†</sup>
- *Attention plus grande portée aux sources de financement internes ou aux excédents budgétaires* (Chang et Tuckman, 1990; Tuckman, 1993).<sup>\*</sup>
- *Élargissement de l'éventail des activités pour y inclure de nouveaux programmes et services et rejoindre de nouvelles clientèles* (Alexander, 2000).<sup>\*</sup>
- *Utilisation de réseaux aux fins d'échanges* (par ex. : pour s'adjoindre des ressources et des services professionnels; Alexander, 2000).<sup>\*</sup>
- *Accent davantage mis sur des sources de recettes diversifiées* (Hall, 1995).<sup>†</sup>
- *Danger de dévier de sa mission* parce que l'organisme est à la recherche de contrats gouvernementaux et d'activités commerciales (Alexander, 1999;<sup>\*</sup> Smith et Lipskey, 2001;<sup>\*</sup> Social Planning Council of Metropolitan Toronto, 1997;<sup>‡</sup> Weisbrod, 1998;<sup>\*</sup> Zimmerman et Dart, 1998<sup>†</sup>).
- *Élaboration de techniques de gestion des affaires appropriées* (par ex. : planification stratégique, mise en place de moyens technologiques, marketing; Alexander, 2000).<sup>\*</sup>
- *Efforts supplémentaires pour accroître la productivité, grâce à des mesures incitatives* (par ex. : accroître la participation des employés aux processus décisionnels, donner plus de formation au personnel; McMurty, Netting, et Kettner, 1991).<sup>\*</sup>
- *Mise en oeuvre de stratégies internes pour économiser* (par ex. : augmenter la charge de travail, diminuer le personnel, utiliser plus de bénévoles ou augmenter les frais de participation, au lieu de recourir à des agences aptes à trouver du financement; Bielefeld, 1994).<sup>\*</sup>

**Évolution vers le financement par projet**

La stratégie gouvernementale de financement des organismes sans but lucratif est passée du financement de fonds de fonctionnement au financement par projet (Browne, 1996; Dart et Zimmerman, 2000; Evans et Shields, 1998; Juillet et al., 2001; Orr, 1999; Social Planning Council of Metropolitan Toronto, 1997).<sup>†</sup>

- *Capacité de planification et de développement amoindrie résultant de la perte de stabilité financière* (Bielefeld, 1994).<sup>\*</sup>
- *Déviation de la mission et des activités premières et restructuration organisationnelle afin de se qualifier pour obtenir le financement nécessaire* (par ex. : changer l'envergure de l'organisme, se fusionner avec d'autres organismes et franchiser les programmes). Un organisme peut s'engager dans des activités que le gouvernement financera, au lieu d'activités dont il croit que ses clients ont le plus besoin ou dans lesquelles il excelle (Smith et Lipsky, 2001; McMurty, Netting, et Kettner, 1991).<sup>\*</sup>

Note: <sup>†</sup> Documentation canadienne; <sup>\*</sup> Documentation américaine; <sup>‡</sup> Documentation du Royaume-Uni; <sup>§</sup> Documentation théorique sans contexte national particulier.

**Tableau 1a. Résumé des problèmes reliés aux moyens financiers : la production de recettes (suite)**

**FINANCEMENT (SUITE)**

**Facteurs externes**

**Problèmes reliés**

**Multiplication des arrangements contractuels**

Les gouvernements restructurant la responsabilité de prestation directe des services, ils ont de plus en plus recours à des stratégies comme les arrangements contractuels (Rekart, 1993, 1999; Browne, 1996; Dart et Zimmerman, 2000).<sup>†</sup>

- *Latitude restreinte pour faire des activités en dehors des termes du contrat* (Brock et Banting, 2001; Browne, 1996; Dart et Zimmerman, 2000; Mitchell et autres, 2001; Rekart, 1993, 1999).<sup>†</sup>
- *Perte de soutien de la part des individus due à la dépendance accrue à l'égard des contrats gouvernementaux ou des programmes de marketing des entreprises.* Les donateurs peuvent en déduire que leur soutien n'est plus nécessaire puisque les organismes reçoivent du financement de la part des gouvernements et des entreprises. (Sargeant et Kahler, 1999).<sup>‡</sup>
- *Autonomie organisationnelle réduite* (Rekart, 1993, 1999;<sup>†</sup> Salamon, 1995; Social Planning Council of Metropolitan Toronto, 1997<sup>†</sup>).
- *Professionnalisation accrue des organismes bénévoles et sans but lucratif* (par ex.: transformer les besoins en ressources humaines, tels les compétences en gestion, en budgétisation et en gestion de programmes) (Bernstein, 1991).<sup>\*</sup>

**Concurrence accrue pour obtenir du financement**

Les organismes bénévoles et sans but lucratif sont confrontés à une concurrence de plus en plus vive pour obtenir les dons des entreprises (Nyp, 1998;<sup>†</sup> Froelich, 2000).<sup>\*</sup>

Les organismes bénévoles et sans but lucratif sont confrontés à une concurrence de plus en plus vive pour obtenir les dons des individus (Froelich, 2000; Weisbrod, 1998).<sup>\*</sup>

- *Accent plus fort mis sur le rôle du conseil en planification stratégique puisque là réside l'élément clé des moyens financiers, surtout dans la création d'appui philanthropique aux programmes spéciaux, à l'accroissement du capital et aux fonds de dotation* (Cushman, 1990).<sup>§</sup>
- *Sensibilisation de plus en plus grande au besoin d'adopter de meilleures stratégies de collecte de fonds* (Gelles, 2001).<sup>§</sup>
- *Reconnaissance du manque de ressources adéquates* (par ex. : technologies de l'information, personnel compétent) pour recueillir des fonds de façon efficace (Whiteley et Baker, 1996).<sup>‡</sup>

**Demande accrue de services**

Les demandes se multiplient puisque les gouvernements se tournent vers les organismes sans but lucratif qu'ils considèrent comme fournisseurs privilégiés des mêmes services qu'ils offraient auparavant à la population (Browne, 1996; Evans et Shields, 1998; Rekart, 1993, 1999).<sup>†</sup>

- *Élargissement de l'éventail des activités des organismes pour y inclure de nouveaux programmes et services et desservir de nouvelles clientèles* (Alexander, 2000).<sup>\*</sup>
- *Pression plus grande exercée sur les ressources humaines des organismes* (par ex. : augmenter la charge de travail et la dépendance à l'égard des bénévoles, et restreindre les heures supplémentaires ou les congés de récupération; McMurty, Netting et Kettner, 1991).<sup>\*</sup>

Note: <sup>†</sup> Documentation canadienne; <sup>\*</sup> Documentation américaine; <sup>‡</sup> Documentation du Royaume-Uni; <sup>§</sup> Documentation théorique sans contexte national particulier.

## Tableau 1b. Résumé des problèmes reliés aux moyens financiers : gestion et responsabilité financières

### GESTION ET RESPONSABILITÉ FINANCIÈRES

#### Facteurs externes

##### Multiplication des exigences de gestion et de responsabilité financières

Les bailleurs de fond s'intéressent de plus en plus aux façons dont les organismes allouent les ressources aux programmes et aux activités, de même qu'à la faisabilité et à la viabilité des nouvelles initiatives. (Wacht, 1984).<sup>§</sup>

Les organismes bénévoles et sans but lucratif à la recherche de financement auprès de sources externes subissent souvent, de la part de ces bailleurs de fonds, des pressions pour démontrer leur responsabilité financière et leur efficacité (Hall, Greenberg et McKeown, 2000; Hall, Phillips et Pickering, 2001; Orr, 1999;† Palmer et Randall, 2002;§ le Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole, 1998†).

#### Problèmes reliés

- *Besoin de ressources supplémentaires pour se conformer aux nouvelles exigences des agences de réglementation et de financement* (Ferronato, 2002; Young, 1996). † Les organismes plus petits pourraient avoir une capacité plus restreinte de répondre adéquatement aux exigences de gestion financière (Cohen et Eimicke, 1995; Nitterhouse, 1997).\*
- *Manque de compétences et d'expertise* chez les gestionnaires et les membres du conseil pour analyser les budgets et prendre les mesures de gestion qui s'imposent, et manque de compétences pour prévoir les recettes et les dépenses (Haas et Giambruno, 1994; Herzlinger et Nitterhouse, 2001).\*
- *Incapacité d'allouer les ressources humaines et financières à l'élaboration de mesures quantifiables des retombées des projets et des programmes* (Herzlinger et Nitterhouse, 2001).\*

### ACCREDITATION ET DÉTENTION DE LICENCE

#### Facteurs externes

##### Exigences accrues d'accréditation et de détention de licence

Les organismes de santé et de services sociaux qui accordent des licences et exigent des accréditations ont imposé des exigences plus grandes aux organismes qui oeuvrent dans ce domaine (Alexander, 1999).\*

Les règles et règlements prescrits par les donateurs balisent les relations entre le gouvernement et le secteur bénévole du point de vue : (1) des conditions administratives, telles les vérifications, les normes financières, et la conformité aux normes et règlements provinciaux; (2) des conditions de programme, telles les exigences d'admissibilité, de même que les procédures et méthodes de prestation des services.

#### Problèmes reliés

- *Demande croissante de personnel hautement qualifié.* L'accréditation et la détention de licence exigent souvent des organismes qu'ils embauchent du personnel très qualifié, surtout parmi les travailleurs spécialisés, même si souvent ils n'ont pas les moyens d'offrir les salaires concurrentiels qui leur permettraient d'attirer et de conserver ce genre de personnel (Alexander, 1999).\*
- *Difficulté des organismes sans but lucratif à être concurrentiels dans leurs demandes de financement et à se conformer aux exigences des bailleurs de fonds* (Kramer, 1994; Juillet et autres, 2001;† McFarlane et Roach, 1999).†

Note: † Documentation canadienne; \* Documentation américaine; ‡ Documentation du Royaume-Uni; § Documentation théorique sans contexte national particulier.

## Les ressources humaines

Notre recension des écrits dans ce domaine s'est attachée à trois grands types de ressources humaines : les bénévoles, le personnel rémunéré et les conseils d'administration. Elle a porté sur leur recrutement (bassin de travailleurs disponible, rémunération et ensemble des compétences), leur gestion et leur utilisation (placement, motivation, conservation, perfectionnement, formation, scolarité, relations de travail, suivi et évaluation) et le leadership (conseils, gestionnaires responsables, planification et développement). La recension de la documentation a révélé qu'il existait peu de travaux canadiens sur les problèmes de ressources humaines dans les organismes bénévoles et sans but lucratif. Nous avons donc surtout tiré d'études américaines une bonne partie des observations portant sur ces aspects.

Divers facteurs externes, comme l'évolution vers le financement par projet, ont eu une influence négative sur le développement des ressources humaines dans les organismes bénévoles et sans but lucratif en réduisant leurs ressources disponibles pour recruter, gérer et utiliser le personnel (Winkler, 2001). Les conclusions de recherches indiquent que, dans certains organismes, le nombre d'employés rémunérés a diminué à la fin des années 90 et que, par conséquent, ces organismes n'ont plus le personnel suffisant pour offrir les programmes et les services (Municipalité du Toronto métropolitain, 1997; Rappaport). Les conditions changeantes du marché et de la main-d'œuvre ont également eu des répercussions sur la capacité des organismes à s'attirer de nouveaux employés (Conry et McDonald, 1994; McMullen et Schellenberg, 2002, 2003). Parallèlement, l'importance grandissante de l'économie du savoir a fait augmenter la demande de travailleurs du secteur quaternaire (Winkler, 2000). Cependant, les gestionnaires des organismes sont réticents à investir des ressources financières limitées dans le perfectionnement de leurs ressources humaines (Matijevic, 1996).

Notre recension suggère également que la nature et l'envergure des emplois, de même que le niveau des compétences du personnel et des bénévoles, peuvent varier de façon importante en fonction de la taille de l'organisme, des clientèles qu'il dessert et de ses objectifs. Les données provenant du secteur bénévole et sans but lucratif indiquent que les emplois sont concentrés dans quelques types d'organismes seulement (par ex. : ceux des secteurs de la santé, du bien-être, des services sociaux, les maisons d'enseignement; McMullen et Schellenberg, 2002; Sharpe, 1994). Ces conditions ont sans aucun doute un impact sur le fonctionnement d'un organisme et la quantité de travail qu'il peut faire.

Même si les habiletés et les compétences ont pris une importance grandissante au fur et à mesure que les organismes bénévoles et sans but lucratif ont établi des relations de plus en plus complexes avec les organisations des secteurs public et privé, la documentation existante suggère qu'au niveau des gestionnaires, le besoin le plus pressant est le développement de compétences dans des domaines comme la gestion de projets, l'établissement d'arrangements contractuels, l'approvisionnement et la formation (Cook, 1988; DiMaggio, 1988). Pourtant, les organismes font face à diverses contraintes pour attirer du personnel possédant ces compétences parce que les donateurs sont réticents à accorder leur soutien à des organismes qui versent des salaires élevés (Oster, 1998). Un certain nombre d'obstacles persistents, tels l'insatisfaction par rapport à la paie et aux avantages sociaux, les heures supplémentaires non rémunérées, les charges de travail plus lourdes et la fréquence élevée d'emplois

temporaires ou à temps partiel, menacent la viabilité des ressources humaines de ces organismes (McMullen et Schellenburg, 2003).

Les écrits suggèrent qu'un leadership et une gestion efficaces dans les organismes bénévoles et sans but lucratif dépendent non seulement de l'investissement des talents de chaque individu, mais aussi de l'adaptation et du développement d'un ensemble de compétences approprié (DiMaggio, 1988; Herman et Heimovics, 1990; Rossheim, Kim et Ruchelman, 1995). Certaines études ont révélé que, dans les organismes de plus grande taille, les conseils d'administration s'impliquent davantage dans l'élaboration de grandes politiques et moins dans les activités opérationnelles (Kearns, 1995; Stone, 1991), tandis que d'autres études ont souligné que les conseils d'organismes plus récents s'attachent plus à créer et à cultiver des liens avec les bailleurs de fonds gouvernementaux (Miller, Kruger et Graus, 1994; Smith et Lipsky, 1993).

Les Tableaux 2a) à 2c) résument les principales conclusions concernant les ressources humaines des organismes bénévoles et sans but lucratif. Le Tableau 2a) porte sur le personnel rémunéré; le Tableau 2b), sur les membres des conseils d'administration et le Tableau 2c), sur les bénévoles.



## Tableau 2a. Résumé des problèmes reliés aux ressources humaines : le personnel

### EMPLOI ET RÉMUNÉRATION

#### Facteurs externes

#### Problèmes reliés

##### Changement pour un financement par projet

Ce changement dans le type de financement sape le développement des ressources humaines, car les fonds sont de plus en plus affectés à la prestation de programmes et de moins en moins au perfectionnement des ressources humaines internes (Winkler, 2000).<sup>§</sup>

- *Diminution du nombre de travailleurs salariés dans les organismes du secteur des services sociaux vers la fin des années 90* (Municipalité du Toronto métropolitain, 1997).<sup>†</sup>
- *Dépendance accrue à l'égard des fournisseurs externes qui peuvent offrir les services à meilleur coût que le personnel de l'organisme* (Winkler, 2000).<sup>§</sup>
- *Manque de personnel rémunéré dans un nombre important d'organismes de charité enregistrés*. Environ 42 pour cent de ces derniers n'ont pas de personnel rémunéré et leur fonctionnement est assuré exclusivement par les bénévoles (Sharpe, 1994).<sup>†</sup> Les emplois dans les organismes de charité canadiens sont concentrés dans quelques types d'organismes seulement (par ex. : ceux des secteurs de la santé et du bien-être, les maisons d'enseignement; McMullen et Schellenberg, 2002; Sharpe, 1994).<sup>†</sup>
- *Réticence de la part des directeurs d'organismes à investir des ressources financières dans le perfectionnement des ressources humaines* (Matijevic, 1996).<sup>\*</sup>
- *Personnel insuffisant dans certains organismes pour offrir les programmes et les services* (Rappaport, 2001).<sup>\*</sup>

##### Contraintes par rapport aux échelles salariales

Les donateurs sont de plus en plus réticents à soutenir les organismes qui offrent des salaires plus élevés (Oster, 1998).<sup>\*</sup>

La sensibilité à l'image d'institution charitable ou de service public, accolée aux organismes, entraîne des gratifications financières moindres pour les employés (Young, 1987).<sup>§</sup>

- *Salaires moindres par rapport aux secteurs public et privé* (Browne et Landry, 1996; Handy et Katz, 1998; McMullen et Schellenberg, 2003).<sup>†</sup> Aux États-Unis, l'écart salarial entre un travailleur du secteur à but lucratif et un travailleur du secteur à but non lucratif est d'environ 20 pour cent (Preston, 1989).<sup>\*</sup>
- *Incapacité des plus petits organismes à attirer et rémunérer des candidats hautement qualifiés dans les postes de haute direction* (Rappaport, 2001).<sup>\*</sup>
- *Les autres avantages qu'offrent les organismes bénévoles et sans but lucratif le sont à la place de gratifications financières* (par ex. : horaires flexibles, jours de congé supplémentaires; Young, 1987<sup>§</sup>; McMullen et Schellenberg, 2003<sup>†</sup>).

##### Équité en matière d'emploi

La prédominance des femmes dans la main-d'œuvre des organismes en Amérique du Nord est avérée dans tous les types d'organismes et tous les champs d'activité (Browne et Landry, 1996<sup>†</sup>; Gibelman, 2000<sup>\*</sup>; McMullen et Schellenberg, 2002, 2003<sup>†</sup>). Il y a un manque de cibles précises pour embaucher et faire la promotion des femmes et des minorités visibles (Gibelman, 2000).<sup>\*</sup>

- *Manque de femmes dans les rôles de leaders*. Ceci limite la capacité des organismes sans but lucratif à s'attirer du nouveau personnel et à s'adapter à l'évolution des marchés, au profil démographique des donateurs et aux bassins de ressources (Conry et McDonald, 1994).<sup>\*</sup>

Note: <sup>†</sup> Documentation canadienne; <sup>\*</sup> Documentation américaine; <sup>§</sup> Documentation théorique sans contexte national particulier.

**Tableau 2a. Résumé des problèmes reliés aux ressources humaines : le personnel (suite)**

**GESTION ET UTILISATION DES RESSOURCES HUMAINES**

**Facteurs externes**

**Problèmes reliés**

**Besoin accru de formation et de perfectionnement**

Pour entretenir des relations de plus en plus complexes avec le public, les gouvernements et les donateurs, il faut une combinaison de compétences administratives et d'esprit d'entreprise (Rossheim et al., 1995).\*

- *Demande accrue de systèmes d'information rigoureux pour gérer et administrer les activités reliées aux ressources humaines* (Rappaport, 2001).\*
- *Besoin croissant de compétences en gestion et de programmes de formation* pour préparer les gens à la gestion des organismes (Herman et Heimovics, 1990).\*
- *Besoin croissant de compétences* en gestion financière, en informatique, en systèmes d'information, en structure organisationnelle, en comptabilité, en développement des ressources, en administration, en gestion des ressources humaines et en recherche pour faire des évaluations (Cook, 1988, DiMaggio, 1988).\*
- *Manque de connaissances et de compétences en technologies de l'information* pour intégrer efficacement la technologie dans le fonctionnement quotidien, la planification stratégique et la gestion financière (Surman, Knox et Velden, 2001).† Il y a un manque de centres d'assistance technique pour soutenir les organismes dans leur utilisation des technologies de l'information (Prairie Research Associates, 2001);‡ (Browne et Landry, 1996).†
- *Manque de compétences en gestion des intervenants et en défense de droits chez le personnel de direction* (McCauley et Hughes, 1991).

**Motivation et conservation**

La capacité des gestionnaires d'organismes à avoir recours aux gratifications financières pour le bénéfice des employés est limitée par : (1) les attentes d'altruisme provenant de l'extérieur; (2) l'accent mis sur le professionnalisme; et (3) la constitution juridique et réglementaire des organismes (Young, 1987).§

- *Plus grande latitude pour accomplir les tâches et souplesse du milieu de travail* comme moyens de motiver et de conserver les gens (Preston, 1990).\*
- *Les limites imposées à l'utilisation de gratifications financières basées sur le rendement pour motiver les employés*, découlent de l'absence d'un critère d'établissement du bénéfice (Rappaport, 2001).\*

**Importance accrue de la syndicalisation**

Aux États-Unis, un nombre croissant d'employés d'organismes sans but lucratif cherchent à se syndiquer, au fur et à mesure que leur assurance par rapport à leur statut d'emploi diminue (Pynes, 1997).\*

- *Au Canada, 86 pour cent des organismes sans but lucratif ne sont pas syndiqués* (Betcherman et autres, 1998).†
- *Inquiétudes par rapport aux coupures de personnel et, donc, de programmes et de services pour satisfaire aux demandes salariales et d'avantages sociaux des syndicats* (Peters et Masaoka, 2000).\*
- *Perte de souplesse dans la façon dont les organismes bénévoles et sans but lucratif prennent leurs décisions*. On perçoit cette souplesse comme essentielle pour élaborer des programmes de grande qualité et s'adapter, au moment opportun et de manière novatrice, aux changements survenant dans le financement (Peters et Masaoka, 2000).\*

Note: † Documentation canadienne; \* Documentation américaine; § Documentation théorique sans contexte national particulier.

## Tableau 2b. Résumé des problèmes reliés aux ressources humaines : les conseils d'administration

### RECRUTEMENT ET PERFECTIONNEMENT DES MEMBRES DU CONSEIL

#### Facteurs externes

#### Problèmes reliés

##### Diminution de la disponibilité de membres du conseil qualifiés

Aux États-Unis, les organismes sans but lucratif sont confrontés à une pénurie grave de candidats qualifiés pour être membres de leur conseil d'administration (Booz, Allen et Hamilton, 2002).\*

Les caractéristiques démographiques de la collectivité locale (par ex. : le statut socio-économique, la constitution ethnique et le sexe) influencent le type de membres qu'on recrute pour les conseils (Austin et Woolver, 1992).\*

- *Incapacité des organismes à identifier et à se rapprocher de candidats potentiels pour leur conseil.* Parmi ces candidats, ils négligent souvent les jeunes gestionnaires « qui ont le vent dans les voiles », les experts non gestionnaires dans certaines techniques ou fonctions, les membres des minorités, les travailleurs autonomes et les retraités (Booz, Allen et Hamilton, 2002).\*
- *Pénurie de candidats pour siéger au conseil des organismes de moyenne et de petite taille.* Pour la majorité des organismes sans but lucratif qui n'ont pas d'image publique bien connue, le recrutement de membres pour leur conseil est devenu un sérieux problème (Booz, Allen et Hamilton, 2002).\*

##### Nécessité de plus en plus grande d'avoir des conseils possédant des compétences en planification stratégique et en collecte de fonds

Les conditions externes, telles les changements dans le financement gouvernemental et la concurrence pour obtenir des fonds, ont accru l'importance d'avoir des leaders qui ont une vision et de l'entrepreneurship (Rossheim, et autres, 1995; Young, 1983).\*

Le manque de fonds alloués au perfectionnement et à la formation des membres du conseil a tendance à saper leur efficacité et leurs chances de réussite (Werther et Berman, 2001).§

- *Relative pénurie de membres du conseil possédant des compétences en leadership et en saine gestion, y compris des aptitudes contextuelles, éducatives, interpersonnelles, analytiques, politiques et stratégiques* (Jackson et Holland, 1998).§
- *Tendance des conseils des nouveaux organismes à rechercher les subventions gouvernementales.* Les organismes dont la réputation n'est pas encore bien établie, sont plus enclins à rechercher leur financement auprès des gouvernements, au lieu d'avoir recours à des sources de financement diversifiées (Smith et Lipsky, 1993).
- *Manque d'expérience des conseils en affaires et en collecte de fonds et manque de relations ou d'influence.* Sans les compétences et le perfectionnement appropriés des membres du conseil, la garantie quant au futur financement des organismes devient incertaine (Miller et autres, 1994).\*

Note: † Documentation canadienne; \* Documentation américaine; § Documentation théorique sans contexte national particulier.

## Tableau 2c. Résumé des problèmes reliés aux ressources humaines : les bénévoles

### OFFRE, DEMANDE ET PERFECTIONNEMENT DES BÉNÉVOLES

#### Facteurs externes

#### Problèmes reliés

##### Demande croissante de bénévoles

Les gouvernements encouragent le recours aux bénévoles pour offrir les services et les programmes (Municipalité du Toronto métropolitain, 1997).<sup>†</sup>

- *Dépendance énorme à l'égard des bénévoles.* Environ 70 pour cent des organismes de charité dépendent d'une main-d'œuvre bénévole (Sharpe, 1994).<sup>†</sup> De nombreux organismes du secteur bénévole et sans but lucratif dépendent largement des bénévoles pour accomplir leurs fonctions de base (Municipalité du Toronto métropolitain, 1997).<sup>†</sup> Dans les petits organismes, les bénévoles ont fourni près de 25 pour cent de toutes les heures nécessaires pour offrir les services et les programmes (Municipalité du Toronto métropolitain, 1997).<sup>†</sup>

##### Diminution de la disponibilité des bénévoles

Depuis 1997, le pourcentage estimé de Canadiens qui ont fait du bénévolat a diminué. Au cours de cette même période, le nombre total d'heures bénévoles a également diminué (Hall, McKeown et Roberts, 2001).<sup>†</sup>

- *Confrontation des organismes bénévoles et sans but lucratif à des bassins de plus en plus réduits de bénévoles.* (Hall, McKeown et Roberts, 2001).<sup>†</sup>

##### Demande croissante de formation, de perfectionnement et de gestion des bénévoles

Les organismes bénévoles et sans but lucratif dépendent de plus en plus des bénévoles pour offrir leurs services et programmes (Clary et autres, 1992).<sup>§</sup>

- *Manque de compétence interne adéquate pour former les bénévoles* (Browne et Landry, 1996).<sup>†</sup>
- *Diminution du nombre de bénévoles dans les petits organismes* parce qu'ils n'ont pas les ressources humaines suffisantes pour recruter, gérer et former les bénévoles (Municipalité du Toronto métropolitain, 1997).<sup>†</sup>
- *Importance grandissante d'établir les besoins organisationnels avant de recruter des bénévoles.* Il faut, entre autres, s'assurer que les tâches bénévoles ont un sens pour l'organisme et les bénévoles et qu'on offre à ceux-ci le plus de travail intéressant et stimulant possible (Brudney, 2001, 1990).<sup>\*</sup>
- *Nécessité grandissante pour les organismes d'avoir des professionnels et des systèmes pour gérer et administrer les programmes de bénévolat* (Brudney, 2001; Ilsley, 1990).<sup>\*</sup>
- *Manque de connaissances.* Environ 25 pour cent seulement des organismes au Canada et aux États-Unis reçoivent une formation en gestion des bénévoles, avant de travailler avec eux (Brudney, 1992).<sup>\*\*</sup>

Note: <sup>†</sup> Documentation canadienne; <sup>\*</sup> Documentation américaine; <sup>§</sup> Documentation théorique sans contexte national particulier.

## Les moyens structurels

Notre recension des écrits sur les moyens structurels s'est attachée à trois grands domaines : le développement et la planification (notamment la planification stratégique et la recherche); les relations avec les divers intervenants et l'élaboration de politiques (dont les relations avec les membres, les donateurs et autres parties intéressées, de même que la capacité d'élaborer des politiques et de créer des réseaux); et l'infrastructure (incluant les systèmes d'exploitation, les ressources et les politiques organisationnelles). À cause d'une pénurie d'études canadiennes sur le sujet, cette recension porte aussi sur des travaux américains et en provenance du Royaume-Uni. Là où il n'existait aucun écrit sur un problème particulier relié aux organismes bénévoles et sans but lucratif, nous avons recueilli l'information dans la documentation concernant les organismes publics et à but lucratif. Certaines observations qu'on retrouve ci-après sont, par conséquent, fondées sur l'hypothèse que l'information disponible est pertinente dans le cas des organismes bénévoles et sans but lucratif canadiens.

Pour que la planification stratégique augmente efficacement les moyens d'un organisme sans but lucratif, il faut que les diverses composantes de ce processus (c.-à-d. la mission, les stratégies, les budgets et le contrôle) soient étudiées en profondeur (Butler et Wilson, 1990; Ott, 2001). Au cours des dernières années, les changements se sont produits si rapidement que les organismes ne peuvent réussir que s'ils arrivent à suivre le rythme des changements imposés par les facteurs internes et externes. La capacité d'un organisme à s'adapter au changement est souvent influencée par sa capacité de gérer l'acquisition et l'utilisation des connaissances (National Performance Review, 1994). Malgré les nets progrès de certains organismes, les travaux de recherche disponibles semblent indiquer que l'utilisation par les organismes bénévoles et sans but lucratif des technologies de l'information et des moyens de gestion qui y sont reliés est limitée (Prairie Research Associates, 2001; Blau, 2001). L'insuffisance de ressources humaines et de financement adéquat a, jusqu'à un certain point, limité la capacité des organismes de développer leurs moyens technologiques (Corder, 2001; Stanback, 1987) et leurs moyens de gestion du savoir (Wolch et Rocha, 1993), ou de mettre en œuvre des changements stratégiques (Hannen et Freeman, 1984).

Les travaux recensés suggèrent que les relations avec les divers intervenants créent et déterminent le capital de relations des organismes bénévoles et sans but lucratif (le Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole, 1998). En effet, pour qu'un organisme soit efficace, il lui faut être capable d'établir des relations internes et externes avec ses divers intervenants (Patten, 2002; Phillips et Graham, 2000). Cependant, l'ambiguïté des rôles et la culture organisationnelle ont affecté le fonctionnement des organismes, ce qui a entraîné des relations avec les intervenants et une efficacité organisationnelle loin d'être optimales (Harvie, 2002).

Comme les gouvernements se fient de plus en plus aux organismes bénévoles et sans but lucratif pour offrir des services, il est devenu important pour ceux-ci de se doter de moyens pour élaborer leurs politiques de sorte qu'ils puissent avoir leur mot à dire ou une part d'influence sur les politiques gouvernementales qui touchent leurs secteurs de services ou d'expertise (Kramer, 1994; Salamon, 1995). La relation de financement entre les ministères gouvernementaux et les organismes influence la façon dont ces derniers se structurent, abordent les décideurs publics et perçoivent leur pouvoir (Laforest

2002). La recension des études sur ce sujet tend à indiquer que la plupart des organismes n'ont pas les fonds suffisants pour investir dans une infrastructure d'élaboration de politiques et qu'ils n'ont pas non plus l'expertise interne nécessaire en relations gouvernementales (Belfall, 1995). La majorité trouve également difficile d'atteindre les objectifs des politiques parce que leurs moyens de recherche et de diffusion de l'information sont inadéquats, inefficaces ou n'existent tout simplement pas (Belfall, 1995).

Les organismes bénévoles et sans but lucratif ont tenté d'améliorer leurs moyens structurels en développant leur infrastructure interne. Au lieu de couper les services, les organismes ont exploré diverses façons d'acquérir des biens tangibles et des propriétés, de même que du savoir d'expert, afin d'étoffer leur capacité de fonctionnement et de gestion du savoir (Reisman, 1991). Pourtant, le manque de ressources à affecter aux infrastructures constitue un défi pour les organismes. Les donateurs exigent souvent qu'on les rassure quant à la solidité de l'infrastructure avant de s'engager à soutenir les programmes et les services, mais il est souvent impossible d'avoir une infrastructure solide sans subventions visant directement sa mise en place (Gronbjerg, 1994).

Les Tableaux 3a) à 3c) résument les écrits concernant les moyens structurels des organismes bénévoles et sans but lucratif canadiens. Le Tableau 3a) porte sur le développement et la planification; le Tableau 3b), sur les relations avec les intervenants et l'élaboration de politiques; et le Tableau 3c), sur l'infrastructure.



**Tableau 3a. Résumé des problèmes reliés aux moyens structurels : le développement et la planification**

**PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

**Facteurs externes**

**Importance croissante de la planification stratégique dans le développement et le nouveau organisationnel**

Les divers intervenants cherchent à avoir davantage leur mot à dire en ce qui a trait à l'identité, la mission et les stratégies des organismes (Ott, 2001).\*

**Problèmes reliés**

- *Les organismes qui ont élaboré des plans stratégiques* visant leur renouveau organisationnel et leur développement se concentrent sur quatre stratégies d'adaptation efficaces : la poursuite de leur expansion stratégique; l'élaboration de techniques de gestion des affaires; l'intensification d'activités leur permettant de dépasser leurs frontières; et le maintien de leur caractère de service public, en dépit de la commercialisation (Alexander, 2000).\*
- *Utilisation accrue d'apports internes et externes* : partenariats et coopération entre le conseil et le personnel, engagement auprès de la collectivité, compétences professionnelles et techniques, et compétences en planification et en évaluation pour élaborer des stratégies novatrices (Wolch et Rocha, 1993).\*
- *Le changement organisationnel est devenu important pour la croissance et le développement des organismes.* Le changement s'opère surtout parce qu'un type d'organisme en remplace un autre, plutôt que par une restructuration radicale des organismes existants (Hannen et Freeman, 1984).\*
- *Certains organismes ont des ressources (humaines et financières) insuffisantes pour élaborer des processus de planification* (Wolch et Rocha, 1993).\*
- *Certains organismes pourraient ne pas avoir la capacité de mettre en place des stratégies de changement.* Ceci est une des plus importantes contraintes qui limite le renouveau et le développement organisationnels (Hannen et Freeman, 1984).\*

**SYSTÈMES DE TECHNOLOGIE ET DE GESTION DE L'INFORMATION**

**Facteurs externes**

**Demande accrue de cueillette, d'amélioration, de gestion et d'utilisation de l'information**

Les donateurs demandent de plus en plus qu'on évalue les programmes pour en connaître la valeur et l'efficacité réelles (Paddock, 2001).§

Les donateurs ne sont pas prêts à investir les fonds nécessaires pour améliorer les moyens technologiques (Corder, 2001;\* Stanback, 1987\*).

**Problèmes reliés**

- *Utilisation de plus en plus répandue des technologies de l'information.* Les organismes relient clients et employés grâce à de nouvelles stratégies de gestion de l'information qui leur permettent de dépasser leurs propres frontières, voire les frontières géographiques (National Performance Review, 1994).\*
- *Manque de personnel de soutien technique possédant les connaissances et les compétences requises* (Prairie Research Associates, 2001;† TBC Research, 2001;‡ Burt et Taylor, 1999‡). Les petits organismes se fient aux bénévoles pour que ceux-ci leur fournissent un soutien dans l'utilisation des technologies de l'information, alors que les organismes de grande taille ont surtout recours à leur personnel expert rémunéré ou à des conseillers externes (Prairie Research Associates, 2000;† TBC Research, 2001‡).
- *Les petits organismes bénévoles en milieu rural ont une qualité d'accès en ligne moins bonne que celle de leurs homologues en milieu urbain* (Prairie Research Associates, 2001).†
- *Insuffisance de ressources pour continuellement mettre à niveau les technologies informatiques et Internet* (Prairie Research Associates, 2001).†
- *Manque de moyens pour commercialiser les sites Web* (Blau, 2001).\*

Note: † Documentation canadienne; \* Documentation américaine; ‡ Documentation du Royaume-Uni; § Documentation théorique sans contexte national particulier.

**Tableau 3b. Résumé des problèmes reliés aux moyens structurels : les relations avec les intervenants et l'élaboration de politiques**

ÉLABORATION DE POLITIQUES

**Facteurs externes**

**Problèmes reliés**

**Environnement changeant**

L'importance d'élaborer des politiques a pris de l'ampleur parce que les gouvernements se fient de plus en plus aux organismes bénévoles pour fournir des services (Belfall, 1995).<sup>†</sup>

L'ensemble de lois et de règlements qui gouverne les organismes de charité est largement perçu comme une entrave au développement et à l'exercice de la capacité d'élaborer des politiques. La confusion entourant les définitions juridiques d'activité et d'éducation politiques pourrait faire hésiter les organismes à développer leur plein potentiel à cet égard (Drache et Boyle, 1998; Institute for Media, Policy and Civil Society, 2002).<sup>†</sup>

**Ressources limitées à consacrer à l'élaboration de politiques**

L'évolution vers le financement par projet et les ententes de financement ont diminué la capacité des organismes de faire de la recherche (Juillet et autres, 2001).<sup>†</sup>

- *Ressources limitées pour élaborer des politiques.* La plupart des organismes n'ont pas les fonds suffisants pour investir dans une infrastructure d'élaboration de politiques et ils n'ont pas non plus l'expertise interne nécessaire en relations gouvernementales. Bien que les organismes aient tendance à classer les relations avec les gouvernements comme l'une de leurs plus grandes priorités, seuls 60 pour cent des directeurs généraux des organismes nationaux se sont enregistrés comme lobbyistes (Belfall, 1995).<sup>†</sup>
- *Les petits organismes se sentent souvent exclus des cercles d'élaboration de politiques à la fois du secteur bénévole et du gouvernement* (Initiative entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire, 2001).<sup>†</sup>
- *Les organismes influents ont du personnel expert en processus d'élaboration de politiques* (Dobrowolsky, 2001).<sup>†</sup>
- *Plusieurs facteurs organisationnels rehaussent l'efficacité d'un organisme en matière d'élaboration de politiques* : des objectifs clairement définis, une bonne connaissance du ou des ministères pertinents, une perspective à long terme et une disposition respectueuse à l'égard des fonctionnaires (Pross, 1992).<sup>§</sup> Les organismes qui ont des effectifs stables, une identité bien définie reposant sur une raison d'être claire, un appareil décisionnel bien structuré et des ressources suffisantes pour maintenir en place du personnel professionnel, pourront établir avec les décideurs en matière de politiques des relations plus régulières et plus soutenues (Thorburn, 1985;<sup>‡</sup> Pross 1992<sup>§</sup>).
- *Les relations inter-organismes peuvent influencer la capacité d'élaboration de politiques d'un organisme.* Les tensions entre les chapitres locaux et nationaux, de même qu'entre les membres du conseil et les employés peuvent nuire à une action concertée (Sontag, 2001).<sup>†</sup>
- *Engagement moindre dans l'élaboration de politiques.* L'insuffisance de recherche et de connaissances sur le secteur bénévole nuit à la capacité des différents acteurs, tant gouvernementaux que ceux du secteur bénévole, d'élaborer des choix de politique efficaces (Belfall 1995; Hall 2002).<sup>†</sup>
- *Infrastructure de recherche et de diffusion inadéquate.* La plupart des organismes trouveront sans doute difficile d'atteindre les objectifs en matière de politiques parce que leurs moyens de recherche et de diffusion de l'information sont inadéquats, inefficaces ou n'existent tout simplement pas. Bien que les activités crédibles et efficaces en relations avec les gouvernements reposent sur la recherche et les moyens de la faire, de nombreux organismes ne reconnaissent pas la valeur d'une infrastructure de recherche interne ou partagée (Belfall, 1995).<sup>†</sup>
- *Demandes accrues d'engagement et de recherche en matière de politiques.* Au fur et à mesure que le rôle des organismes en élaboration de politiques a pris de l'importance, leur capacité de concevoir, mener à bien et analyser leurs recherches s'est aussi développée (Belfall, 1995).<sup>†</sup>

Note: <sup>†</sup> Documentation canadienne; <sup>\*</sup> Documentation américaine; <sup>‡</sup> Documentation du Royaume-Uni; <sup>§</sup> Documentation théorique sans contexte national particulier.

**Tableau 3b. Résumé des problèmes reliés aux moyens structurels : les relations avec les intervenants et l'élaboration de politiques (suite)**

COLLABORATION ET PARTENARIATS

**Facteurs externes**

**Problèmes reliés**

**Demande accrue de collaboration et de partenariats**

Les pressions externes se font plus vives sur les organismes pour qu'ils collaborent entre eux, de même qu'avec les gouvernements et les entreprises (le Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole, 1998).<sup>†</sup>

Les préoccupations gouvernementales quant à la qualité de l'apport du secteur bénévole en matière de politiques pourraient entraver les efforts visant à bâtir des relations de collaboration (Harvie, 2002).<sup>†</sup>

- *Recours de plus en plus fréquent à la collaboration entre les organismes.* Les organismes sans but lucratif ont recours à la collaboration pour desservir plus efficacement de nouveaux clients ayant des besoins différents, contribuer à l'élaboration de politiques, informer les citoyens sur certains problèmes et mobiliser les gens concernés pour passer à l'action (Patten, 2002; Phillips et Graham, 2000).<sup>†</sup>
- *Dépendance accrue à l'égard des projets impliquant des activités commerciales.* Les partenariats et contrats commerciaux ont amené certains organismes sans but lucratif à dévier de leur mission en leur ouvrant de nouvelles avenues de travail (Saxon-Harrold et Heffron, 1999).<sup>\*</sup>

Note: <sup>†</sup> Documentation canadienne; <sup>\*</sup> Documentation américaine; <sup>±</sup> Documentation du Royaume-Uni; <sup>§</sup> Documentation théorique sans contexte national particulier.

**Tableau 3c. Résumé des problèmes reliés aux moyens structurels : l'infrastructure**

**FINANCEMENT**

**Facteurs externes**

**Insuffisance de fonds pour développer l'infrastructure**

Les bailleurs de fonds n'envisagent généralement pas d'accorder leur soutien au développement d'infrastructures (Husbands, McKechnie et Gagnon, 2000).<sup>†</sup>

**Systèmes d'exploitation**

Importance croissante des systèmes d'exploitation (par ex. : pour les opérations quotidiennes, l'administration, la culture organisationnelle).

Les exigences de contrôle financier imposées par les organismes de réglementation et de financement ont rendu très important le recours aux systèmes d'exploitation (Courtney, 2001).<sup>§</sup>

**Problèmes reliés**

- *Recours de plus en plus fréquent aux stratégies de rechange pour accroître les ressources.* La pratique des échanges s'est avérée un bon moyen d'améliorer l'infrastructure des organismes (Reisman, 1991).<sup>†</sup>
- *Les organismes du secteur des services sociaux sont bien incapables de trouver des fonds pour maintenir et améliorer leurs installations.* Ce déficit en moyens organisationnels est dû en général à un manque d'excédents budgétaires ou à l'incapacité d'avoir accès à des ressources (Gronbjerg, 1994).<sup>\*</sup>
- *Certains organismes ont élaboré des systèmes d'exploitation pour maintenir à jour leurs contrôles financiers* (Courtney, 2001).<sup>§</sup>
- *Les organismes ont tendance à se concentrer sur un ou deux aspects de leurs ressources* (par ex. : leur personnel). Ils ont tendance à ne pas s'occuper des conséquences que d'éventuels changements peuvent avoir dans des domaines comme les processus, l'infrastructure et l'information (Bureau for Development Policy, 1998).<sup>§</sup>

Note: <sup>†</sup> Documentation canadienne; <sup>\*</sup> Documentation américaine; <sup>±</sup> Documentation du Royaume-Uni; <sup>§</sup> Documentation théorique sans contexte national particulier.

## Bibliographie choisie des écrits en langue anglaise

### Les moyens financiers

#### Documentation canadienne

---

Azmier, J. (2000). *Gambling in Canada 2001: An overview*. Calgary : Canada West Foundation.

Brock, K. et Banting, K. (2001). The nonprofit sector and government in a new century: An introduction. Dans K. Brock et K. Banting, *The nonprofit sector and government in a new century* (pp. 1-20). Montréal et Kingston : McGill-Queen's University Press.

Browne, P. L. (1996). *Love in a cold world? The voluntary sector in an age of cuts*. Ottawa : Canadian Centre for Policy Alternatives.

Canadian Fundraiser. (1996). *Are social marketing partnerships a new imperative?* Extrait le 9 mai 2002 du site <http://www.charityvillage.com/charityvillage/research/rpart2.html>.

Canadian Fundraiser. (1995). *Integration key to marketing partnership*. Extrait le 9 mai 2002 du site <http://www.charityvillage.com/charityvillage/research/rcaus2.html>.

Captain William Spry Community Centre, Metro Community Services Network & Nova Scotia Association of Social Workers. (1998). *Under siege: A study of non-profit, community-based agencies in an era of cuts*. Halifax : les auteurs.

Dart, R. et Zimmerman, B. (2000). After government cuts: Insights from two Ontario "Enterprising Nonprofits." Dans K. Banting (éditeur), *The nonprofit sector in Canada: Roles & relationships* (pp. 107-148). Kingston : School of Policy Studies, Queens University.

Evans, B. M., & Shields, J. (1998). *Reinventing the third sector: Alternative service delivery partnerships and the new public administration of the Canadian post-welfare state*. Toronto : Centre for Voluntary Sector Studies, Faculty of Business, Ryerson Polytechnic University.

Ferronato, S. (2002). Accountability: The maturing of the charitable sector [en ligne]. Disponible sur le site <http://www.charityvillage.com/charityvillage/research/rstew7.html>.

File, K. M., et Prince, R. A. (1995). Cause-related marketing, philanthropy and the arts, *Nonprofit Management & Leadership*, 5(3), 249-260.

Hall, M. H., Phillips, S. et Pickering, D. (2001). *The capacity for accountability: Study of the needs of nonprofit organizations for evaluation resources and the role of funders*. Document présenté lors de la 30<sup>e</sup> conférence annuelle de l'Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action, Miami, Floride.

- Hall, M. H. (1995). Funding Charities: Dependency on government and implications of cutbacks. *Research Bulletin*. 2(1), 1-4.
- Hall, M. H., Greenberg, L., et McKeown, L. (2001). *Talking about charities: Canadians' opinions on charities and issues affecting charities*. Toronto : Le Centre canadien de philanthropie.
- Harvey, J. (1999). *A portrait of Canadian arts service organizations in 1999*. Ottawa : La Conférence canadienne des arts.
- Jegen, D. L. (1998). Community development venture capital: Creating a viable business model for the future. *Nonprofit Management & Leadership*, 9(2), 187-200.
- Juillet, L., Andrew, C., Aubry, T., et Mrenica, J. (2001). *The impact of changes in the funding environment on nonprofit organizations*. Dans K. L. Brock et K. G. Banting, *The nonprofit sector and government in a new century* (pp. 21-62). Montréal et Kingston : McGill-Queen's University Press.
- McFarlane, S., et Roach, R. (1999). *Strings attached: Non-profits and their funding relationships with government*. Calgary : Canada West Foundation.
- Mitchell, D., Longo, J., et Vodden, K. (2001). Building capacity or straining resources? The changing role of the nonprofit sector in threatened coastal economies. Dans K. Brock et K. Banting, *The nonprofit sector and government in a new century* (pp. 21-62). Montréal et Kingston : McGill-Queen's University Press.
- Nyp, G. (1998). Looking for corporate support. *Front & Centre*, 5(4), 1-3.
- Orr, S. (1999). *Exploring alternatives: Government social service policy and non-profit organizations*. Calgary : Canada West Foundation.
- Le Groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole. (1998). *Helping Canadians help Canadians: Improving governance and accountability in the voluntary sector*. Ottawa : l'auteur.
- Pepin, J. (2002). *Revenue generation through commercial ventures: An application of the managing innovation, being entrepreneurial framework*. Extrait le 9 mai 2002 du site <http://www.charityvillage.com/charityvillage/research/rfrm19.html>.
- Rekart, J. (1999). *The transformation of the voluntary sector*. Vancouver : Rekart and Associates.
- Rekart, J. (1993). *Public funds, private provision: The role of the voluntary sector*. Vancouver : UBC Press.
- Sharpe, D. (1994). *A portrait of Canada's charities: The size, scope and financing of registered charities*. Toronto : Le Centre canadien de philanthropie.

Social Planning Council of Metropolitan Toronto. (1997). *Merchants of care? The non-profit sector in a competitive social services marketplace*. Toronto : Social Planning Council of Metropolitan Toronto.

Young, D. (1996). Accountability the key to keeping the nonprofit sector on course. *Canadian Fundraiser*, août.

Zimmerman, B., et Dart, R. (1998). *Charities doing commercial ventures: Societal and organizational implications*. Toronto et Ottawa : Trillium Foundation et les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques.

### Documentation américaine

---

Alexander, J. (2000). Adaptive strategies of nonprofit human service organizations in an era of devolution and new public management. *Nonprofit Management & Leadership*, 10(3), 287-203.

Alexander, J. (1999). The impact of devolution on nonprofits: A multiphase study of social service organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 10(1), 57-70.

Bernstein, S. R. (1991). *Managing contracted services in the nonprofit agency: Administrative, ethical, and political issues*. Philadelphie : Temple University Press.

Bielefeld, W. (1994). What affects nonprofit survival? *Nonprofit Management & Leadership*, 5(1), 19-36.

Chang, C. F., et Tuckman, H. P. (1990). Why do nonprofit managers accumulate surpluses and how much do they accumulate? *Nonprofit Management & Leadership*, 1(2), 117-135.

Cohen, S., et Eimicke, W. (1995). *Managing reinvention: Contracting with non-profits in NYC's homeless program*. New York : Graduate Program in Public Policy and Administration, School of International and Public Affairs, Columbia University.

Froelich, K. A. (2000). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. Dans S. Ott, *Understanding nonprofit organizations: Governance, leadership and management* (pp.182-194). Boulder : Westview Press.

Haas, J. P., et Giamb Bruno, J. (1994). Fiscal management in government-funded nonprofit organizations: An exploratory study. *Nonprofit Management & Leadership*, 4(3), 317-329.

Herzlinger, R. E., et Nitterhouse, D. (2000). A view from the top. Dans S. Ott, *Understanding nonprofit organizations: Governance, leadership and management* (pp. 289-294). Boulder : Westview Press.

Kramer, R. M. (2001). Voluntary agencies and the contract culture: "Dream or Nightmare"? Dans S. Ott, *The nature of the nonprofit sector* (pp. 369-379). Boulder : Westview Press.

Lipsky, M., et Smith, S. (1990). Nonprofit organizations, government, and the welfare state. *Political Science Quarterly*, 104(4), 369-385.

McMurty, S. L., Netting, F. E., et Kettner, P. M. (1991). How nonprofits adapt to a stringent environment. *Nonprofit Management & Leadership*, 1(3), 235-252.

Nitterhouse, D. (1997). Financial management and accountability in small, religiously affiliated nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26, s101-s121.

Salamon, L. M. (1995). *Partners in public service: Government-nonprofit relations in the modern welfare state*. Baltimore : John Hopkins University Press.

Smith, S., et Lipsky, M. (2001). Dilemmas of management in nonprofit organizations. Dans S. Ott, *Understanding nonprofit organizations: Governance, leadership and management* (pp. 121-126). Boulder : Westview Press.

Tuckman, H. P. (1993). How and why nonprofit organizations obtain capital. Dans D. C. Hammack et D. R. Young, *Nonprofit organizations in a market economy: Understanding new roles, issues, and trends* (pp. 203-232). San Francisco : Jossey-Bass éditeur.

Weisbrod, B. (1998). *To profit or not to profit*. Cambridge : Cambridge University Press.

#### **Documentation du Royaume-Uni**

---

Sargeant, A., et Kahler, J. (1999). Returns on fund-raising expenditures in the voluntary sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 10(4), 195-201.

Wolch, J. R., et Rocha, E. M. (1993). Planning responses to voluntary sector crises. *Nonprofit Management & Leadership*, 3(4), 377-395.

#### **Documentation théorique sans contexte national particulier**

---

Cushman, C. P. (1990). Effective fund-raising requires sound strategic planning. *Trustee*, 43(7),12, 27.

Gelles, E. (2001). Fund-Raising. Dans S. Ott, *Understanding nonprofit organizations: Governance, leadership and management* (pp.175-181). Boulder : Westview Press,

Palmer, P., et Randall, A. (2002). *Financial management in the voluntary sector: New challenges*. Londres : Routledge.

Wacht, R. F. (1984). *Financial management in nonprofit organizations*. Atlanta : College of Business

Administration, Georgia State University.

Whiteley, M., et Baker, J. (1996). The impact of the Internet upon fundraising. *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 1 (4), 354-359.

## **Les ressources humaines**

### **Documentation canadienne**

---

Betcherman, G., Bernard, P., Bozzo, S., Bush, S., Davidman, K., Hall, M., Hirshhorn, R., et White, D. (1998). *The voluntary sector in Canada: Literature review and strategic considerations for a human resource sector study*. Ottawa : Direction générale des partenariats en ressources humaines.

Browne, P. L., et Landry, P. (1996). *The "third sector" and employment*. Ottawa : Canadian Centre for Policy Alternatives.

Captain William Spry Community Centre, Metro Community Services Network & Nova Scotia Association of Social Workers. (1998). *Under siege: A study of non-profit, community-based agencies in an era of cuts*. Halifax : les auteurs.

Hall, M., McKeown, L., et Roberts, K. (2001). *Caring Canadians, involved Canadians: Highlights from the 2000 National Survey of Giving, Volunteering and Participating*. Ottawa : Statistique Canada.

Handy, F., et Katz, E. (1998). The wage differential between nonprofit institutions and corporations: Getting more by paying less. *Journal of Comparative Economics*, 26(2), 246-261.

Laforest, Rachel (2001). Funding policy capacity. Document présenté à la 30<sup>e</sup> conférence annuelle de l'Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA). Miami, Floride, 30 novembre 2001. Disponible en ligne sur le site : [http://www.cvrtd.org/eng/discussion\\_papers/VIBPM8SL.doc](http://www.cvrtd.org/eng/discussion_papers/VIBPM8SL.doc)

McMullan, K., et Schellenberg, G. (2003). *Job quality in nonprofit organizations*. Ottawa : Les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques.

McMullan, K., et Schellenberg, G. (2002). *Mapping the nonprofit sector*. Ottawa : Les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques.

Municipality of Metropolitan Toronto. (1997). *Profile of a changing world: 1996 Community Agency Survey*. Toronto : Municipality of Metropolitan Toronto.

Prairie Research Associates. (2001). *Information management/information technology and the voluntary sector*. Ottawa : Table de concertation GI/TI.

Sharpe, D. (1994). *A portrait of Canada's charities: The size, scope and financing of registered charities*. Toronto : Le Centre canadien de philanthropie.

Surman, M., Knox, S., et Velden, M.V.D. (2001). *From access to applications: How the voluntary sector is using the Internet*. Toronto : Volunteer @ction.online, ministère de la Citoyenneté, gouvernement de l'Ontario.

### **Documentation américaine**

---

Austin, D. M., et Woolever, C. (1992). Voluntary association boards: A reflection of member and community characteristics? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21(2), 181-193.

Booz, Allen et Hamilton. (2002). *Board recruitment in the nonprofit market*. New York : Booz, Allen et Hamilton.

Brudney, J. L. (2001). Volunteer administration. Dans S. Ott, *Understanding nonprofit organizations: Governance, leadership and management* (pp. 329-337). Boulder : Westview Press.

Brudney, J. L. (1992). Administrators of volunteer services: Their needs for training and research. *Nonprofit Management & Leadership*, 2(3), 271-282.

Brudney, J. L. (1990). *Fostering volunteer programs in the public sector: Planning, initiating and managing voluntary activities*. San Francisco : Jossey-Bass.

Conry, J. C., et McDonald, J. E. (1994). Moving toward a matrix: Gender and the nonprofit culture of the nineties. *New Directions in Philanthropic Fundraising*, 5, 45-53.

Cook, J. B. (1988). Managing nonprofits of different sizes. Dans M. O'Neill et D. R. Young, *Educating managers of nonprofit organizations* (pp. 101-116). New York : Prager.

DiMaggio, P. J. (1988). Nonprofit managers in different fields of service: Managerial tasks and management training. Dans M. O'Neill et D. R. Young, *Educating managers of nonprofit organizations* (pp. 117-129). New York : Prager.

Kearns, K. P. (1995). Effective nonprofit board members as seen by executives and board chairs. *Nonprofit Management & Leadership*, 5(4), 337-358.

Gibelman, M. (2000). The nonprofit sector and gender discrimination: A preliminary investigation into the glass ceiling. *Nonprofit Management & Leadership*, 10(3), 251-269.

Herman, R. D., et Heimovics, R. D. (1990). An investigation of leadership skill differences in chief executives of nonprofit organizations. *American Review of Public Administration*, 20(2), 107-124.

- Ilisley, P. J. (1990). *Enhancing the volunteer experience: New insights on strengthening volunteer participation, learning, and commitment*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Jackson, D. K., et Holland, T. P. (1998). Measuring the effectiveness of nonprofit boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), 159-183.
- Matijevic, P. J. (1996). The human dimension and change concept: The impact of people interacting with technology. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 11, 5-16.
- McCauley, C. D., et Hughes, M. W. (1991). Leadership challenges for human service administrators. *Nonprofit Management & Leadership*, 1(3), 267-281.
- Miller, L. E., Kruger E. J., et Gauss, M. S. (1994). Nonprofit boards and perceptions of funding. *Nonprofit Management & Leadership*, 5(1), 3-18.
- Oster, S.M. (1998). Executive Compensation in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 8(3), 207-221.
- Peters, J. B., et Masaoka, J. (2000). A house divided: How nonprofits experience union drives. *Nonprofit Management & Leadership*, 10(3), 305-317.
- Preston, A. E. (1990). Changing labor market patterns in the nonprofit and for-profit sectors: Implications for nonprofit management. *Nonprofit Management & Leadership*, 1(1), 15-28.
- Preston, A. E. (1989). The nonprofit worker in a for-profit world. *Journal of Labor Economics*, 7(4), 438-463.
- Pynes, J. E. (1997). The anticipated growth of nonprofit unionism. *Nonprofit Management & Leadership*, 7(4), 355-371.
- Rappaport, S. D. (2001). *Achieving operational efficiency in the not-for-profit sector: Management and technology strategies*. Connecticut : l'auteur.
- Rosshem, B. N., Kim, P. S., et Ruchelman, L. (1995). Managerial roles and entrepreneurship in nonprofit urban arts agencies in Virginia. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 24(2), 143-166.
- Smith, S. R., et Lipsky, M. (1993). *Nonprofits for hire: The welfare state in the age of contracting*. Cambridge, Mass : Harvard University Press.
- Stone, M. M. (1991). The propensity of governing boards to plan. *Nonprofit Management & Leadership*, 1 (3), 203-215.

## Documentation théorique sans contexte national particulier

---

Clary, E. G., Snyder, M., et Ridge, R. (1992). Volunteers' motivations: A functional strategy for the recruitment, placement, and retention of volunteers. *Nonprofit Management & Leadership*, 2(4), 333-350.

Werther, W. B., et Berman, E. M. (2001). *Third sector management: The art of managing nonprofit organizations*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.

Winkler, D. (2000). Why are non-profit executives moving to outsourcing? *Fund Raising Management*, May, 34-35.

Young, D. (1987). Executive leadership in nonprofit organizations. Dans W. W. Powell, *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 167-179). New Haven, Connecticut : Yale University Press.

## Les moyens structurels

### Documentation canadienne

---

Atkinson, M. M., et Coleman, W. D. (1987). Is there a crisis in business-government relations? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 4(4), 336.

Belfall, D. (1995). *Associations in Canada: Future impact and influence*. Toronto : Foundation for Association Research and Education.

Dobrowolsky, A. (1999). *The politics of pragmatism: Women, representation and constitutionalism in Canada*. Don Mills, Ontario : Oxford University Press.

Drache, A. B. C., et Boyle, F. K. (1998). *Charities, public benefit and the Canadian income tax system: A proposal for reform*. Calgary : Nonprofit Sector Research Initiative, Kahanoff Foundation.

Hall, M. H. (2002). Opportunities and challenges for the third sector. Dans K. L. Brock, *Improving connections between governments and nonprofit and voluntary organizations* (pp. 137-142). Montréal et Kingston : McGill-Queen's University Press.

Harvie, B. (2002). *Regulation of advocacy in the voluntary sector: Current challenges and some responses*. Extrait le 20 août 2002 du site [http://www.vsi-isbc.ca/eng/working\\_groups/advocacy/pdf/regulation\\_of\\_advocacy.pdf](http://www.vsi-isbc.ca/eng/working_groups/advocacy/pdf/regulation_of_advocacy.pdf).

Husbands, W., McKechnie, A. J. et Gagnon, M. (2000). *An assessment of the need to improve the body of knowledge on volunteers and volunteering in Canada*. Toronto : Centre canadien de philanthropie.

Initiative du secteur bénévole et communautaire. (2001). *Caught in the middle: What small, non-profit organizations need to survive and flourish*. Ottawa : Secrétariat ISBC.

Institute for Media, Policy and Civil Society. (2002). *Let charities speak: Report of the charities and advocacy dialogue*. Vancouver : Institute for Media, Policy and Civil Society.

Juillet, L., Andrew, C., Aubry, T., et Mrenica, J. (2001). The impact of changes in the funding environment on nonprofit organizations. Dans K.L. Brock et K.G. Banting, *The nonprofit sector and government in a new century* (pp. 21-62). Montréal et Kingston : McGill-Queen's University Press.

Le groupe d'experts sur la saine gestion et la transparence dans le secteur bénévole. (1999). *Building on strength: Improving governance and accountability in Canada's voluntary sector*. Ottawa : l'auteur.

Patten, M. (2002). Working with the federal government: Community-building and civil society. Dans K. L. Brock, *Improving connections between governments and nonprofit and voluntary organizations* (pp. 29-33). Montréal et Kingston : McGill-Queen's University Press.

Phillips, S. D. et Graham, K. A. (2000). Hand-in-hand: When accountability meets collaboration in the voluntary sector. Dans K. G. Banting, *The nonprofit sector in Canada: Roles and relationships* (pp. 149-190). Montréal et Kingston : McGill-Queen's University Press.

Prairies Research Associates Inc. (2001). *Information management/information technology and the voluntary sector: Environmental scan*. Ottawa : Table de concertation GI/TI.

Thorburn, H. G. (1985). *Interest groups in the Canadian federal system*. Ottawa : ministère de l'Approvisionnement.

### **Documentation américaine**

---

Blau, A. (2001). *More than bit players: How technology will change the ways nonprofits and foundations work and thrive in the information age*. New York : Surdna Foundation.

Corder, K. (2001). Acquiring new technology: Comparing nonprofit and public sector agencies. *Administration & Society*, 33(2), 194-219.

Gronbjerg, K. (1994). Structure and adequacy of human service facilities: Challenge for nonprofit managers. *Nonprofit Management & Leadership*. 5(2): 117-140.

National Performance Review. (1994). *Executive guide: Improving mission performance through strategic information management and technology*. Washington, D.C. : l'auteur.

Ott, S. J. (2001). Strategic Planning. Dans S. Ott, *Understanding nonprofit organizations: Governance, leadership and management* (pp. 111-116). Boulder : Westview Press.

Reisman, A. (1991). Enhancing nonprofit resources through barter, *Nonprofit Management & Leadership*, 1(3), 253-265.

Saxon-Harrold, S. K. E. et Heffron, A. J. (1999). Crossing the borders: Competition and collaboration among nonprofits, business and government, *Facts & Findings*, 1(1), 14-20.

Sontag, D. (2001). "Who brought Bernadine Healy down? The Red Cross: A disaster story without any heroes." *New York Times Magazine*, 23 décembre.

### **Documentation du Royaume-Uni**

---

Burt, E., et Taylor, J. (1999). *Information and communication technologies: Reshaping the voluntary sector in the information age?* Glasgow : Centre for the Study of Telematics and Governance (CSTAG), Glasgow Caledonian University.

Butler, R. J. et Wilson, D. C. (1990). *Managing voluntary and non-profit organizations: Strategy and structure*. Londres : Routledge.

Stanback, T. M. (1987). *Computerization and the transformation of employment*. Londres : Westview Press.

TBC Research (2001). *The use of information technology in non-profit making organizations*. Extrait le 30 avril 2002 du site <http://www.tateb.co.uk/site3/nfp/surveyresults.htm>.

Wolch, J. R., et Rocha, E. M. (1993). Planning responses to voluntary sector crises. *Nonprofit Management & Leadership*, 3(4), 377-395.

### **Documentation théorique sans contexte national particulier**

---

Bureau for Development Policy. (1998). *Capacity assessment and development in a systems and strategic management context*. New York : Management Development and Governance Division, United Nations Development Programme.

Courtney, R. (2001). *Strategic management for voluntary nonprofit organizations*. Londres : Routledge.

Paddock, S. (2001). Evaluation. Dans J. S. Ott, *Understanding nonprofit organizations: Governance, leadership and management* (pp. 127-133). Boulder : Westview Press.

Pross, P. (1992). *Group politics and public policy*. Toronto : Oxford University Press.

Remin, D., et Osten, M. (2001). *Information as an organizational asset*. Extrait le 30 avril 2002 du site <http://www.techsoup.org/articlepage.cfm?ArticleId=349&topicid=11>.

## **ANNEXE D : SOMMAIRE DE LA RECENSION DES ÉCRITS EN LANGUE FRANÇAISE**

À partir des trois grandes catégories de moyens suggérées pour faire la recension des écrits, l'équipe québécoise a rassemblé une bibliographie pour expliquer le phénomène associatif dans le monde francophone. Cette recherche a révélé l'existence d'une tradition fort différente de celle du monde anglophone. Par exemple, le pouvoir politique des associations est un thème dominant dans les écrits en langue française. À la lumière de ces différences patentées, l'équipe québécoise a jugé utile de présenter tout d'abord une brève analyse fondée sur un certain nombre de thèmes et de travaux en français. Nous espérons que cette analyse jettera un pont entre les deux traditions et permettra d'en faire une étude comparative.

### **Les associations dans les écrits en langue française<sup>1</sup>**

L'analyse de la documentation recensée ici fait ressortir un intérêt grandissant au Québec et dans plusieurs pays francophones pour les associations et la place qu'elles occupent dans la société. Au Québec, ce phénomène est lié à deux événements qui ont projeté au devant de la scène la question de la reconnaissance, par les pouvoirs publics et la société dans son ensemble, d'un tiers secteur formé d'associations, de coopératives et de mutuelles. Ce fut d'abord la Marche des femmes pour du pain et des roses en 1995 qui revendiquait des investissements massifs dans des infrastructures sociales (en référence au Programme d'infrastructures du gouvernement fédéral) et le Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996 qui a reconnu, en principe du moins, la place de l'économie sociale dans le développement de la société québécoise.

La documentation francophone sur les associations<sup>2</sup>, et plus largement sur le tiers secteur, est extrêmement abondante, riche et diversifiée. Nous aborderons ici plusieurs sujets qui sont au cœur non seulement de ces écrits, mais aussi des débats de société qui ont cours actuellement sur ces questions au Québec et dans les principaux pays francophones européens. Nous avons regroupé ces sujets autour de cinq thèmes : la définition et les typologies; les grandes familles d'idées que l'on retrouve dans la documentation théorique; l'association et la démocratie; les rapports avec l'État en ce qui concerne plus particulièrement la reconnaissance et le financement; la place des associations et, plus globalement, de l'économie sociale dans l'émergence d'un nouveau modèle de développement.

Ces cinq thèmes, qui traduisent et rassemblent les principaux enjeux tels qu'ils ressortent, selon nous, des écrits en français, ne sont pas sans rapport avec les grandes catégories de la recherche et de la recension des écrits, catégories dans lesquelles les notices furent classées.

Le thème de la définition, de l'importance et des typologies des associations rejoint la catégorie dite « générale ». Le thème des grandes familles d'idées touche à la fois à la capacité politique et à la capacité structurelle mais aussi à la catégorie générale. Il en est de même de celui des liens unissant l'association et la démocratie, mais ce dernier thème aborde aussi la question des ressources humaines. Le thème des rapports avec l'État en ce qui touche la reconnaissance et le financement concerne à la fois la capacité

<sup>1</sup> Par Louis Jolin, Benoît Lévesque et Yves Vaillancourt avec la collaboration de François Aubry et Richard Nicol.

<sup>2</sup> On retrouve souvent dans les écrits, surtout québécois, les expressions OBNL (organisme à but non lucratif) ou OSBL (organisme sans but lucratif) mais nous préférons nettement le terme « association » plus juste juridiquement.

politique et les moyens financiers. La capacité politique est aussi touchée par le dernier thème portant sur l'émergence d'un nouveau modèle de développement.

### **Définition, importance et typologies des associations**

Moyens indispensables pour une action individuelle socialement et politiquement efficace, les groupes sont au cœur des sociétés les plus libérales, ce qui est particulièrement vrai pour les groupes d'intérêt (Dion, 1971). Mais il n'y a pas que des groupes d'intérêt. Pour bien comprendre la complexité de la notion de groupe, il ne faut pas hésiter à recourir à diverses typologies, parmi lesquelles on retrouve celle qui met en évidence le degré d'organisation du groupe. L'association personnifiée (dotée d'une personnalité juridique) s'inscrit dans cette typologie comme constituant un groupe formel, bien organisé (Dion, 1971).

Plusieurs définitions de l'association ont vu le jour mais se rejoignent sur des points fondamentaux : regroupement volontaire d'individus ou de groupes, mise en commun d'activités et de connaissances, poursuite d'un but autre que le partage des bénéfices (Meister, 1972; Levasseur, 1990; Jolin, 1995). Certains auteurs mettent l'accent sur le mode démocratique de l'association (Levasseur, 1990), d'autres insistent plutôt sur la liberté contractuelle qui serait garante de la liberté d'association (Jolin, 1995; Soussi et Mayaud, annuel).

Phénomène d'envergure, la vie associative s'est développée de façon manifeste ces dernières années. La création d'associations dans des domaines qui relevaient traditionnellement de l'État témoignent d'une reprise en main de certaines activités par les usagers eux-mêmes et constituent aussi une réaction au déclin de l'État-providence (Langlois, 1990). Près de 50 000 associations ont une personnalité juridique au Québec et on en dénombre presque autant sans personnalité juridique (associations selon le Code Civil, non personnifiées) selon les données actualisées de l'Inspecteur général des institutions financières du Québec (Jolin, 1995). En France, on estime à 700 000 le nombre d'associations actuellement en activité et il s'en crée environ 70 000 par année (CIRIEC, 2000a). Les associations regroupent au total un nombre considérable de personnes qui peuvent, bien sûr, être membres de plusieurs associations à la fois. En Belgique, les associations comptent huit millions de membres, ce qui est notable pour un pays qui lui-même compte 10 millions d'habitants (CIRIEC, 2000a).

Presque tous les secteurs d'activité sont concernés par les associations, ce qui a donné lieu à diverses typologies (Langlois, 1990; ministère de l'Emploi et de la Solidarité - France, 1998; CIRIEC, 2000a). Ces typologies rejoignent en partie celles de Lester Salamon. Mais d'autres essais de classification veulent aller plus loin que la simple description des champs d'activité couverts par les associations pour mieux expliquer leurs rapports avec la société civile et la société politique. Roger Levasseur propose une double typologie afin de respecter cette double dynamique. Sous l'angle de la société civile, il distingue deux catégories d'associations, chacune étant subdivisée en deux sous-catégories : 1- Les associations orientées vers la promotion individuelle (les associations expressives et les associations d'intérêt); 2- Les associations orientées vers la promotion collective (les associations communautaires et les associations d'action sociale). Sous l'angle de la société politique, s'appuyant sur les recherches de Garrigou-Lagrange,

Levasseur propose une classification en quatre catégories qui repose sur le degré d'autonomie des associations en regard des pouvoirs publics : les associations volontaires (strictement), les associations partenaires, les associations mixtes et les associations « démembrées » (dans le sens du démantèlement de l'État par le biais d'associations administratives) (Levasseur, 1990; Jolin, 1995).

Jolin (1995) rappelle que Françoise Carroux a mis de l'avant une typologie qui rejoint celle de Levasseur en reconnaissant les associations d'expression et de communication et les associations de revendication. Cependant cette auteure considère en plus un troisième type, l'association gestionnaire, qui joue un rôle central au sein de l'économie sociale. En s'appuyant sur les travaux de A.M. Rose, A. Meister (1972) a lui-même proposé plusieurs typologies, dont celle qui distingue les associations dont les buts et l'activité visent à exprimer ou à satisfaire les intérêts propres de leurs membres et celles qui proposent de réaliser un changement dans leur entourage grâce à leur influence.

Tous ces essais de typologies et de nomenclatures ne suffisent pas à rendre compte de la complexité croissante du phénomène associatif. Les classements de Meister ne prennent pas en compte la prestation de services qui est réalisée par les associations dans la poursuite de leurs activités. La multiactivité et les diverses manières d'insérer l'activité économique dans les divers objets de l'association ne sont pas suffisamment considérées. C'est la critique de D. Demoustier et M.-L. Ramisse (1999) qui les amènent à rechercher plutôt des « profils socio-économiques autour desquels déterminer les rapports de l'association avec ses activités économiques, politiques et sociales et à caractériser son mode de fonctionnement ».

## **Les grandes familles d'idées**

Dans la documentation francophone, une grande partie des écrits sur les associations est liée à ceux qui relèvent de l'économie sociale, de l'économie solidaire et du tiers secteur. De plus, au Québec, on retrouve également des productions pertinentes sur les associations identifiées à l'action communautaire.

Ces liaisons donnent une coloration particulière aux questions et aux débats sur les associations dans le monde francophone, plus largement dans le monde latin (ex. Espagne, Italie, Amérique latine) où l'influence du catholicisme social a été historiquement forte. Ainsi, la question qui est commune à cette documentation semble moins celle du non lucratif et de la « démarchandisation » que celle de la démocratisation, du *self-help* et de la subsidiarité. Ainsi, le principe coopératif « une personne, un vote » semble constituer l'épine dorsale non seulement des coopératives mais aussi des associations, ce qui a pour effet de donner, en principe, le pouvoir à l'assemblée des membres. En revanche, comme le montre Danièle Demoustier (2000), c'est moins le marché qui pose un problème pour ces auteurs que la concurrence comme principe de régulation exclusif. On suppose que si les décisions sont laissées aux personnes plutôt qu'aux actionnaires, les arbitrages permettront une domestication du marché. Autrement dit, c'est moins le marché comme tel qui est remis en question que son autonomisation à travers une recherche sans limites du profit.

Dans la documentation francophone, quatre ou cinq approches peuvent être identifiées (Lévesque et Ninacs, 1997). En premier lieu, une approche par le statut juridique développée par Henri Desroche

(1983) identifie trois grandes composantes de l'économie sociale : les coopératives, les mutuelles et les associations avec en périphérie quatre composantes dites incertaines, soit les entreprises communautaires, les entreprises communales, les entreprises syndicales et les entreprises patronales ouvertes à la participation. En deuxième lieu, une approche systémique (Vienney, 1988 et 1994) mise sur le fait que les règles, les acteurs et les activités forment des systèmes et considère la coopérative comme étant le noyau dur de l'économie sociale. En troisième lieu, une approche s'élabore à partir des valeurs (Defourny, 1992) qui sont communes aux associations, coopératives et mutuelles : démocratie, solidarité et entraide, finalité et utilité sociale, etc. En quatrième lieu, une approche par les logiques d'action présente les associations et les coopératives comme résultant de compromis entre diverses logiques (Enjolras, 1993) : logique domestique, logique civique, logique d'inspiration, logique marchande, etc.

Enfin, on peut identifier une cinquième approche, celle dite de l'économie solidaire, dont le CRIDA, avec en tête Jean-Louis Laville et Bernard Eme (1999), s'est fait le promoteur. L'économie solidaire désigne ici principalement des associations dans le domaine des services de proximité. L'économie solidaire aurait deux caractéristiques de base : en premier lieu, la construction conjointe de l'offre et de la demande des services par des professionnels et des usagers; en deuxième lieu, l'hybridation de ressources non monétaires (bénévolat), non marchandes (redistribution étatique et subventions) et marchandes (ventes pour autofinancement). De plus, d'un point de vue macro, les initiatives relevant de l'économie solidaire s'inscriraient dans le cadre d'une reconfiguration des formes de régulation de sorte qu'on passerait du couple État-marché à un ménage à trois : État-marché-société civile. En France, l'économie solidaire se présente également comme un retour aux sources de l'économie sociale telle qu'elle a émergé au début du XIXe siècle, se démarquant ainsi très explicitement de l'ancienne économie sociale qui aurait en quelque sorte trahi ses origines. Au Québec, l'idée de l'économie solidaire est utilisée non pas en opposition mais en complémentarité avec la notion d'économie sociale pour désigner principalement l'économie sociale émergente, mais elle pourrait convenir à l'ensemble de l'économie sociale qui est ainsi invitée à prendre plus au sérieux les valeurs et principes qui la définissent (Collectif, 1998).

Ce qui précède laisse voir que le concept de tiers secteur est peu utilisé, si l'on excepte les auteurs qui s'inspirent du courant des *non profit organizations* (Archambault, 1991). Comme Vaillancourt (1999) l'a montré, ce concept n'est pas sans intérêt puisqu'il permet de réunir des initiatives, notamment dans le domaine du développement social, et de montrer comment elles se distinguent aussi bien du secteur privé que du secteur public (étatique). Le principal inconvénient de la notion de tiers secteur, tel que défini dans la recherche internationale de l'Université Johns Hopkins dirigée par Salamon, provient du fait que la définition retenue exclut les initiatives à dominante marchande comme c'est le cas de certaines coopératives dans le domaine de la santé et des services sociaux. En dépit de ces inconvénients, la prise en compte du concept de tiers secteur permet d'établir des passerelles et des débats entre des recherches et des pratiques qui privilégient ce concept et celles qui privilégient les concepts d'économie sociale et solidaire.

Enfin, la documentation sur l'action communautaire, très florissante au Québec depuis 1995, révèle diverses interprétations, notamment sur son appartenance ou non à l'économie sociale, l'ouverture ou non au partenariat, la défense de droits et la production de services.

## **L'association comme expression de la démocratie participative et représentative**

Si certains auteurs estiment que la participation dans les associations est moins un supplément de démocratie qu'un substitut (Godbout, 1983), d'autres considèrent que les associations ont un lien avec la construction toujours inachevée de la démocratie (Berthet, Le Proux, Rebérioux, Laville, Rolin et Ramage, 1995). En ce sens, un nombre considérable de citoyens y apprendraient tous les jours que la liberté d'agir et l'égalité ne sont pas des acquis définitifs (Rebelle et Swialty, 1999).

On compte beaucoup sur les associations pour animer et maintenir en mouvement l'action et la réflexion collectives pour l'essor des valeurs démocratiques, quoique Gendre estime que les enjeux sont sans doute trop importants pour confier ainsi la responsabilité considérable sous-jacente aux seules OBNL (les associations). D'ailleurs, le tiers secteur a-t-il « la légitimité morale pour dénoncer, encourager, agir et susciter le changement »? (Gendre, 2000). Face à la montée en force de l'individualisme et aux forces nouvelles de domination (Afchain, 1997), leur rôle politique est évident quoique limité comme le soulignent Caillé et Laville dans l'introduction à un numéro de la Revue du MAUSS consacré à l'association (Revue du MAUSS semestrielle, 1998)

En ce sens, au-delà de la nécessaire revendication spectaculaire, pour Caillé et Laville il reste aux associations à transcender le champ politique pour déboucher sur l'invention de nouveaux modes de socialité. Une hypothèse progressiste alternative envisagée est celle de prendre le risque de contribuer à l'émergence d'un nouveau contrat social, une troisième voie entre l'hypothèse néo-libérale et l'hypothèse social étatisée. (Revue du MAUSS semestrielle, 1998)

Ce propos rejoint celui de Lévesque qui estime que « dans tous les cas, les initiatives se doivent de miser sur une économie plurielle selon des dosages variables entre le marchand, le non marchand et le non monétaire » (Lévesque, 2001). L'impact des OBNL (les associations) sur les changements de politiques gouvernementales est peu documenté mais réel (Larose, 2000). Quoique les ressources ne leur permettent pas de consacrer beaucoup d'efforts à la recherche et au développement, les OBNL (les associations) peuvent compter sur un réseau d'organismes de support et de solidarité qui modifie la relation entre la société civile et l'État par le modèle de gouvernance adopté. (Lévesque et Mendell, 1999).

L'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale est une infrastructure originale de partenariat pour la recherche, la formation, la diffusion et l'échange de connaissances en économie sociale (Van Schendel, Lévesque, Neamtan et Vallée, 2000).

## **La gouvernance associative et la démocratie interne**

L'association dans une société démocratique est considérée comme une école citoyenne. « Retenons-en qu'il existe un lien privilégié entre association et démocratie » (Godbout et Caillé, 1992). Quel est l'impact de la gouvernance, du management sur la vie démocratique interne?

Les rapports entre ses membres sont variés et complexes, similaires et différenciés d'une association à l'autre. Ce sont des rapports de participation plus ou moins volontaire (Meister, 1972), des rapports de pouvoir plus ou moins conflictuels et des tensions qui affectent le contrôle de l'organisation, de ses orientations et de ses pratiques (Mayaux, 1999). Quelles sont les valeurs véhiculées derrière ces rapports, les valeurs qui provoquent ces mouvements? Sont-elles intrinsèques à la vie démocratique? Sont-elles dues au dépérissement de la vie démocratique?

L'adoption des règlements de régie interne et l'élection des administrateurs sont les premiers gestes démocratiques qui illustrent bien l'arbitrage permanent. S'établit alors un rapport entre les administrateurs bénévoles et les autres membres. Dans ce contexte, le type de conseil d'administration retenu aura une incidence majeure sur le jeu démocratique et la place de chacun (Mayaux, 1999). Les motivations des administrateurs (Malenfant, 1993) et des bénévoles (Mayaux, 1998) sont alors déterminantes. Le bénévole est-il un militant ou s'identifie-t-il à l'élitisme (Blanchet, 1990)? Entrer en association, c'est d'abord pour certains donner de sa personne et de son temps (Godbout et Caillé, 1992). Le temps consacré par un président sera-t-il reconnu, apprécié, récompensé (Franssen, 1999)? À l'origine, le bénévolat était entraide et philanthropie (Blanchet, 1990). Au départ, avant qu'il ne s'institutionnalise et ne se professionnalise, le mouvement ouvrier reposait sur un principe d'entraide et sur le dévouement inlassable de militants bénévoles (Langlois, 1990). Il était et est toujours aussi quête de sens, assortie d'une éthique de l'engagement social (Lamoureux, 1996).

Mais les rapports entre les bénévoles et les permanents (salariés) sont sans contredit les plus complexes. L'embauche de personnel est un moment important dans la vie d'une association. La situation se complique avec l'augmentation du nombre d'employés et le recrutement d'un directeur (Mayaux, 1998). Le conseil d'administration délègue alors une partie de ses prérogatives au dirigeant qui le représente et porte son projet. Les types de rapports employeur-employés bénévoles se multiplient et se diversifient (Mayaux, 1998). La question financière vient aussi exacerber ces rapports de même que l'arrivée d'un syndicat (Blanchet, 1990). Que vaut le temps des bénévoles? Pourquoi une autre personne jouit-elle d'une rémunération alors qu'elle effectue des tâches similaires aux bénévoles? Les bénévoles cherchent-ils un emploi? Les bénévoles travaillent-ils gratuitement (Godbout et Caillé, 1992)? Doivent-ils signer un contrat (Rebelle et Swialty 1999)?

Desroche (1983) a conçu un modèle d'analyse organisationnelle extrêmement intéressant qui illustre bien les différentes situations de conflits potentiels. Plus l'organisation génère de revenus, plus le risque d'un resserrement de la transparence administrative grandit, plus le conseil d'administration se retranche et plus la vie démocratique en souffre (Mayaux, 1998). Avec l'avancée percutante de l'économie sociale, ne constate-t-on pas le déclin de la vie démocratique causé par une gestion de plus en plus affairiste (Berthet, Le Proux, Rebérioux, Laville, Rolin, et Ramage, 1995)? N'entend-on pas souvent dire que l'assemblée générale n'est pas souveraine, que c'est le conseil d'administration qui possède le pouvoir?

## **Le défi juridique**

Comment traduire juridiquement le projet associatif? Certains pays, comme la France, ont voulu d'abord affirmer une liberté publique, la liberté d'association, et par conséquent la loi de 1901 se caractérise par une grande souplesse quant à la constitution et à l'organisation interne des associations dotées de la

personnalité juridique. La liberté contractuelle est garante de la liberté d'association elle-même (Sousi et Mayaud, annuel). D'autres pays, dont le Canada, furent davantage préoccupés par la protection des tiers, le droit associatif étant un droit d'exception du droit des compagnies (des sociétés à capital-actions) et contient par rapport à la loi française des dispositions impératives plus lourdes. C'est la loi (la Loi sur les corporations canadiennes; au Québec, la troisième partie de la Loi sur les compagnies) qui confie au conseil d'administration l'essentiel des pouvoirs et restreint les pouvoirs des membres (Jolin, 1995, Martel et LeBel, 1994).

Plusieurs débats de nature juridique ont eu cours ces dernières années afin justement d'accroître le caractère démocratique des associations (Jolin et LeBel, 2001) mais aussi pour resserrer les contrôles, notamment des associations qui réalisent des levées de fonds publics (Hoang et Cusson, 1991) ou encore pour permettre aux associations d'accroître leur capitalisation et obtenir plus facilement du financement du secteur privé (Castro et Alix, 1990; Jolin, 1995). Et cela sans compter les nombreuses discussions concernant les privilèges fiscaux qui seraient accordés aux associations, au Canada comme dans les pays européens (Alfandari et Dutheil, 2000; Martel, 1994; Jolin, et LeBel, 2001).

Les entreprises d'économie sociale revêtent principalement le statut coopératif ou le statut associatif. Ces deux statuts sont-ils suffisants? Faut-il faire évoluer le droit associatif au point de faire naître un nouveau type de personne morale, ou à tout le moins un label commun de l'économie sociale et solidaire pour les entreprises à finalité sociale? (Lipietz, 2001). Le statut associatif doit-il plutôt être préservé coûte que coûte tout en le modernisant pour mieux l'adapter aux défis que posent l'exercice de la démocratie et l'exploitation d'une entreprise, ainsi qu'aux diverses catégories d'associations?

## **La reconnaissance et le financement des associations et leurs rapports à l'État**

Certaines études sur les associations et l'économie sociale (Jetté, Lévesque, Mager et Vaillancourt, 2000) ont fait ressortir une augmentation significative des publications depuis le milieu des années 1990 au Québec. En somme, même si dans les faits l'économie sociale existe depuis plus d'un siècle, les expressions « économie sociale », « économie solidaire » et « économie sociale et solidaire » se sont imposées dans la littérature et le débat public de manière percutante depuis la Marche des femmes « Du pain et des roses » de 1995, et le Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996 qui avait été convoqué par le gouvernement du Québec.

Afin de saisir la signification de la transition qui s'est opérée vers 1996, il faut rappeler que c'est à partir de ce moment que l'État québécois a été amené à reconnaître l'économie sociale et à prendre des engagements concrets pour la soutenir financièrement dans des champs nouveaux. Il faut préciser aussi que la reconnaissance politique de l'économie sociale par les pouvoirs publics a constitué en quelque sorte une réponse à des demandes pressantes des mouvements sociaux (féministe, syndical, communautaire, écologique etc.) et des acteurs de terrain de l'économie sociale qui avaient été formulées au cours des années antérieures. La particularité de l'économie sociale au Québec, comparativement à ce qu'elle représente dans le reste du Canada et de l'Amérique du Nord, provient du fait qu'elle est à la fois une

affaire de société civile et une affaire de pouvoirs publics (Collectif, 1998; Lévesque et Mendell, 1999; Vaillancourt et Favreau, 2001).

La reconnaissance des associations et de l'économie sociale au Québec marque le passage d'une période d'expérimentation à une d'institutionnalisation. À l'étape de l'expérimentation, des pratiques d'économie sociale peuvent surgir et se développer dans tel territoire local ou tel secteur particulier grâce à des initiatives d'acteurs de terrain. Par exemple, dans le domaine des services à domicile, il existait au début des années 90 une demi-douzaine d'associations qui dispensaient des services d'aide domestique à des personnes âgées au Québec. Mais, avec la reconnaissance et l'institutionnalisation de ces activités, les pouvoirs publics adoptent des politiques qui permettent de généraliser la formule à l'ensemble des régions en soutenant financièrement ce secteur et en fixant un certain nombre de règles et de normes que doivent respecter les promoteurs locaux. C'est ainsi qu'au lendemain du Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996, le gouvernement du Québec adopta une politique de financement des services d'aide domestique qui a favorisé l'éclosion de 103 entreprises d'économie sociale en aide domestique sur l'ensemble du territoire québécois, créant par le fait même plus de 5 000 emplois. On pourrait citer des exemples analogues dans d'autres domaines tels le développement local (émergence des Centres locaux de développement), l'insertion professionnelle des jeunes (les Carrefours jeunesse-emploi), les services de garde (les Centres de la petite enfance), l'environnement (les ressourceries), la culture (les Journées de la culture).

Les enjeux liés à la reconnaissance des associations sont étroitement liés à ceux qui ont trait à leur financement. La documentation portant sur le financement des associations dans le monde francophone, et au Québec en particulier, fait ressortir l'existence de divers modes de financement auxquels nombre d'associations peuvent avoir recours simultanément. Les modes de financement les plus connus sont la vente de biens et services (les activités marchandes), les campagnes de levées de fonds, les dons et les subventions d'organismes philanthropiques et de fondations, les prêts provenant de fonds d'investissement divers et l'aide financière de l'État et des divers pouvoirs publics. Cette dernière forme de soutien financier de type étatique peut emprunter la forme d'avantages fiscaux, de contrats, de subventions, etc.

Les écrits que nous avons recensés témoignent d'un intérêt dans la recherche pour cette diversité de modes de financement et renvoient souvent à ce que certains appellent, à la suite de Jean-Louis Laville (1992, 1994), l'hybridation des modes de financement (Lévesque, Bourque et Fargues, 2001).

Plusieurs écrits sur la reconnaissance et le financement des activités du tiers secteur, notamment les écrits qui portent sur les rapports entre l'État et les associations, abordent la question de l'impact du mode de financement étatique sur l'autonomie des associations. Cet enjeu est présent dans de nombreuses publications qui, de 1995 à 2002, abordent la question de la reconnaissance et du financement des organismes communautaires autonomes (Larose, 2000). Dans le domaine de la santé et des services sociaux, cet enjeu est central depuis le milieu des années 80, comme en témoigne le dossier sur l'arrimage entre le communautaire et le secteur public paru dans la revue *Nouvelles pratiques sociales* (vol. 7, n° 1) au printemps 1994. Cet enjeu soulève plusieurs questions : est-ce que les organismes communautaires qui

sont principalement ou totalement financés par l'État doivent demeurer cantonnés dans la livraison de services? Est-ce que le financement étatique permet aux associations concernées d'échapper à une relation « utilitaire » ou « instrumentalisante »? Quelles formes de redditions de comptes allant de pair avec l'usage de fonds publics demeurent compatibles avec le respect de l'autonomie des associations?

Les réponses apportées à ces questions par le débat public et la recherche sont multiples, comme en témoignent les écrits. Vaillancourt et Laville (1998) et le Rapport Larose (2000) se situent dans un registre qui s'apparente à celui que l'on retrouve dans les écrits de Jane Lewis et de Marilyn Taylor au Royaume-Uni. Les rapports entre l'État et les associations relèvent, sur les plans financier et politique, soit de la soustraction et de l'instrumentalisation, soit du partenariat. Dans la relation de partenariat au sens fort, les associations qui bénéficient d'une reconnaissance et d'un soutien financier de l'État ne sont pas confinées pour autant à un rôle d'exécution passif. Elles ont un mot à dire sur les règles du jeu qui les concernent. Elles ne sont pas cantonnées uniquement dans la prestation de services. Elles peuvent aussi contribuer au développement de la citoyenneté en assumant un rôle de promotion et de défense de droits.

### **Un nouveau modèle de développement**

Pour les associations comme pour l'économie sociale et le tiers secteur, la référence au modèle de développement nous invite à dépasser le point de vue micro (celui des organisations prises une à une) pour adopter un point de vue macro, soit le rapport avec l'État, les régulations sociales et économiques, le système de consommation et de production. Sous cet angle, plusieurs publications soulèvent des inquiétudes quant au fait que le recours aux associations, à l'économie sociale et, plus largement, à la société civile peut contribuer à déstabiliser l'État-providence et à éroder certains acquis sociaux. Mais les approches s'inspirant de l'économie sociale et solidaire, tout en admettant l'existence du danger mentionné ci-dessus, mettent plutôt en lumière deux visions possibles de l'économie sociale et des associations (Lévesque et Mendell, 1999; Vaillancourt et Tremblay, 2001).

Le premier scénario, qualifié souvent de néo-libéral, ferait en sorte que les associations et l'économie sociale seraient uniquement au service des pauvres. Les services offerts seraient bas de gamme dans un contexte de promotion de l'autorégulation par le marché. Dans ce scénario, les acteurs associatifs de l'économie sociale et les pratiques bénévoles qui relèvent de l'économie domestique sont tout simplement instrumentalisés par l'État et le marché. Ainsi les principes du don et de la réciprocité sont récupérés et asservis aux principes de la redistribution et de la concurrence, au lieu de cohabiter de façon plus symétrique avec eux.

Dans un deuxième scénario, qualifié par plusieurs auteurs de démocratique et solidaire, les associations et l'économie sociale répondraient à la satisfaction non seulement de besoins (nécessité), mais également d'aspirations non satisfaites. Dans ce dernier cas, l'économie sociale, le tiers secteur, les associations s'inscrivent dans le cadre d'une économie plurielle et peuvent contribuer aussi bien à la reconfiguration de l'État que des systèmes de consommation et de production.

En effet, les analyses plus macro tendent à montrer que la nouvelle économie sociale, celle qui a émergé

depuis la fin des années 70, répond à une double crise : celle de l'emploi et celle du « providentialisme » (Bélanger et Lévesque, 1991; Jetté et autres, 2000; Vaillancourt et Tremblay, 2001). Dans un tel contexte, l'économie sociale devient un point d'appui, parmi d'autres, pour transformer le modèle de développement fordiste et dualiste (état et marché) hérité de la période d'après-guerre dans plusieurs pays capitalistes développés. Au Québec, ce modèle est apparu à la faveur de la Révolution tranquille qui a connu son âge d'or au cours des années 60 et 70. Dans le modèle de développement économique et social qui pourrait surgir et qui a de fait commencé à surgir au Québec et dans d'autres sociétés grâce à la contribution de l'économie sociale et solidaire, la reconnaissance et la consolidation des associations peuvent contribuer à l'émergence d'un nouveau partage des responsabilités entre la société civile, l'État et le marché. Cela représente des opportunités pour socialiser le marché et démocratiser l'État et les institutions publiques. Dans ce modèle, les fonctions régulatrices de l'État et des pouvoirs publics demeurent importantes. Mais le mode d'intervention étatique devient moins hiérarchique et centralisateur, c'est-à-dire davantage partenarial (Vaillancourt, 2002).

## **Bibliographie choisie des écrits en langue française**

Afchain, Jean (1997). *Les associations d'action sociale : outils d'analyse et d'intervention*. Paris : Dunod, Collection Action sociale.

Alfandari, E., et Philippe-Henri Dutheil (coord). (2000). *Associations : régime général, associations particulières, associations reconnues d'utilité publique, liberté d'association, activité économique, activité sociale, collaboration avec les pouvoirs publics, financement, fiscalité, comptabilité, association employeur, fondations, droit européen*. Paris : Dalloz, Collection Dalloz action.

Archambault É. (1991). Secteur non profit et secteur philanthropique aux États-Unis. *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RECMA)*, 70(241).

Bélangier, P.R. et Lévesque, B. (1991). La théorie de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique. *Cahiers de recherche sociologique* (17)

Berthet, V., Le Proux, C., Rebérioux, M., Laville, J.L., Rolin, F., et Ramage, A. (1995, mars). Vie associative et démocratie [en France] : il ne suffit pas de gérer [1<sup>re</sup> partie]. *Économie et humanisme*, 332, 1-34.

Blanchet, J. (1990). *La gestion du bénévolat*. Paris : Economica; Montréal : Agence d'arc.

Castro, Sami et Alix, Nicole (1990). *L'Entreprise associative*. Paris : Economica.

Centre Interdisciplinaire de Recherche et d'Information sur les Entreprises Collectives (2000). *Les entreprises et organisations du troisième système : un enjeu stratégique pour l'emploi*. Action pilote Troisième système et emploi de la commission européenne. Liège : l'auteur.

Collectif (1998). Appel en faveur d'une économie sociale et solidaire. *Économie et solidarités*, 29(2), 110-117.

Defourny, J. (1992). Origines, contours et fonctions d'un troisième grand secteur. Dans Defourny et Monzon Campos (eds), *Économie sociale, entre économie capitaliste et économie publique* (pp. 51-54). Bruxelles : De Boeck.

Demoustier, Danièle (2000). Les organisations d'économie sociale, acteurs de la régulation socio-économique. *Revue Internationale de l'Économie Sociale (RECMA)*, 79(275-276).

Demoustier, D., et M.-L. Ramisse (1999). Essai de construction de profils socio-économiques d'associations. *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RECMA)*. 78(272), 58-68.

- Desroche, Henri (1983) *Pour un traité d'économie sociale*. Paris : Coopérative d'information et d'édition.
- Dion, L., (1971). *Société et politique : la vie des groupes, tome I, Fondement de la société libérale*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Eme, Bernard, et Jean-Louis Laille. (1999). Pour une approche pluraliste du tiers-secteur. *Nouvelles pratiques sociales*.11(2), 105-125.
- Enjolras, B. (1993). Vers une théorie socio-économique de l'association. *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RECMA)*. 72(250), pp 103 - 128
- Franssen, A. (1999). Les travailleurs du non-marchand : héros et victimes. *Recherches sociologiques*, 30(1), pp 59 - 181.
- Gendre, Gérard (2000). *Les stratégies de la générosité, développement des ressources des associations, réflexions et méthodes*. Paris : Economica.
- Godbout, J. (1983). *La participation contre la démocratie*. Montréal : Éditions coopératives Albert Saint-Martin.
- Godbout, J., et Caillé, A. (1992). *L'esprit du don*. Paris : Éditions la découverte.
- Hoang, C., et Cusson, A.J. (1991). *Financement des organismes sans but lucratif : levée de fonds : comment réussir une collecte de fonds*. Boucherville : Éditions G. Vermette.
- Jetté, C., Lévesque, B., Mayer, L., et Vaillancourt, Y. (2000). *Économie souche et transformation de l'État –providence dans le domaine de la santé et du bien-être : une recension des écrits (1990-2000)*. Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Jolin, L. (1995). *Associations et activités touristiques en droit français et en droit québécois*. Thèse pour le doctorat en droit. Université Jean-Moulin-Lyon, 3(4), 9.
- Jolin, L., et LeBel, Georges. (2001). *L'Association : du contrôle à la liberté?* Montréal : Éditions Wilson & Lafleur Martel Ltée.
- Lamoureux, H. (1996). *Le citoyen responsable. L'éthique de l'engagement social*. Montréal : VLB.
- Langlois, S. (1990) Vie associative. Dans S. Langlois (dir.), *La société québécoise en tendances, 1960-1990*. Québec : Institut québécois de recherche sur la culture.
- Larose, G. (2000). *Proposition de soutien et de reconnaissance de l'action communautaire. Le milieu communautaire : un acteur essentiel au développement du Québec*. Montréal : Rapport de la consultation publique.

Laville, J.L. (1992). *Les services de proximité en Europe*. Paris : Syros Alternatives.

Laville, Jean-Louis (1994). Économie solidaire et crise de l'État en Europe. *Revue internationale d'action communautaire*, 32(72),17-26.

Levasseur, R. (1990). La dynamique des associations au Québec. Dans M.M.J. Brault, et L. St-Jean (dir.), *Entraide et associations*. Québec : Institut québécois de recherche sur la culture.

Lévesque, B. (2001). Économie sociale et solidaire dans un contexte de mondialisation : Pour une démocratie plurielle. Montréal : Cahiers du CRISES, n° 0115; ARUC en économie social.

Lévesque, Benoît, Gilles L. Bourque, et Éric Forgues (2001). *La nouvelle sociologie économique : originalité et diversité des approches*. Paris : Desclée de Brouwer.

Lévesque, B., et Mendell, M. (1999, printemps). L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche. *Lien social et politiques*, 41, 105-118.

Lévesque, B. et Ninacs, W.A. (1997). *L'économie sociale au Canada : l'expérience québécoise*. Montréal : Institut de formation en développement économique et communautaire.

Lipietz, A. (2001). *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment?* Paris : La Découverte/La Documentation française.

Malenfant, R. (1993). *La motivation des présidents d'associations*. Ottawa : Agence d'Arc.

Martel, L. (1994). *La corporation sans but lucratif au Québec : La fiscalité*. Montréal : Wilson et Lafleur/Martel Ltée, édition à jour, annuel.

Martel, P. et Lebel, G. A. (1994). *La corporation sans but lucratif au Québec : aspects théoriques et pratiques*. Montréal : Wilson et Lafleur/Martel Ltée, édition à jour.

Mayaux, F. (1998). Les directeurs salariés d'association : caractéristiques et influence. *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RECMA)*, 77(268), 24-35.

Mayaux, F. (1999). Typologie des conseils d'administration d'association. *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RECMA)*, 78(272), 45-57.

Meister, A. (1972). *Vers une sociologie des associations*. Paris : Éditions ouvrières.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité (1998). *Vie associative et associations, études et données, assises nationales de la vie associative*. Paris : Délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale (DIISES).

Mathieu, Réjean et Clément Mercier, sous la direction de. (1994) Dossier : l'arrimage entre le communautaire et le secteur public. *Nouvelles pratiques sociales*. 7(1), pp 17-161

Rebelle, Bruno, et Swiatly, Fabienne. (1999). *Libres associations*. Paris : Desclée de Brouwer.

Revue du MAUSS semestrielle (1998). *Une seule solution, l'association? Socio-économie du fait associatif*, 11 (premier semestre). Paris : Recherches-La Découverte.

Sousi, G. et Mayaud, Y. *Lamy associations*. Deux tomes, Paris : Éditions Lamy.

Vaillancourt, Y. (1999). Tiers secteur et reconfiguration des politiques sociales. *Nouvelles pratiques sociales*, 11(2), 12(1) (numéro double), 21-40.

Vaillancourt, Yves (2002). *Le modèle québécois de politiques sociales et ses interfaces avec l'union sociale canadienne, Enjeux publics*. Montréal : Institut de recherche sur les politiques publiques.

Vaillancourt, Y., et Laville, J.L. (1998). Les rapports entre associations et État : un enjeu politique. *La revue du M.A.U.S.S. semestrielle*, 11 (premier semestre), 119-135.

Vaillancourt, Y. et Favreau, (1999). Le modèle québécois d'économie sociale et solidaire. *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RECMA)*, 281, 69-83.

Vaillancourt, Y., et Tremblay, L. (dir.) (2001). *L'économie souche dans le domaine de la santé et du bien-être au Canada : une perspective interprovinciale*. Montréal : Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales.

Van Schendel, V., Lévesque, B., Neamtan, N., et Vallée, L. (2000). L'Alliance de recherche université-communauté en économie sociale : une infrastructure de partenariat pour la recherche, la formation, la diffusion et l'échange de connaissances. *Économie et solidarités*, 31(1), 135-150.

Vienney C. (1988). L'économie sociale, nouvel objet de recherche en sciences sociales. *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RECMA)*, 67(229).

Vienney, Claude (1994). *L'économie sociale*. Paris : La Découverte.